

Politechnika Łódzka

AKTUALNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA MAŁYMI I ŚREDNIMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI



**praca zbiorowa pod redakcją
Marka Matejuna i Macieja Szczepańczyka**

Łódź 2010

Biblioteka Główna PŁ
Termin zwrotu książki

14 MAR. 2011

19 LIP. 2011

25 MAJ 2012

20 LIP. 2012

63 STY. 2013

25 LUT. 2013

03 GRU. 2013

15-09-2014

19-09-2014

POLITECHNIKA ŁÓDZKA

**AKTUALNE PROBLEMY
ZARZĄDZANIA
MAŁYMI I ŚREDNIMI
PRZEDSIĘBIORSTWAMI**

praca zbiorowa pod redakcją

Marka Matejuna i Macieja Szczepańczyka

Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej
Łódź 2010

Recenzenci: **prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś**
prof. dr hab. Elżbieta Jędrych
prof. dr hab. Józef Penc



118652/S

KOMITET REDAKCYJNY
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ

Przewodniczący: **prof. dr hab. Piotr Wodziński**
Redaktor Naukowy Wydziału: **prof. dr hab. Jerzy Lewandowski**

© Copyright by Politechnika Łódzka 2010

Publikacja dofinansowana z budżetu Urzędu Miasta Łodzi
w ramach programu „Współpraca z wyższymi uczelniami”

Projekt okładki: Maciej Szczepańczyk

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ

90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223

tel./fax 0-42-684-07-93

e-mail: a-row-1@adm.p.lodz.pl

www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISBN 978-83-7283-355-6

Reprodukcja z materiałów dostarczonych przez Autorów

Nakład 300 egz. Papier offset. 80 g 70 x 100

Druk ukończono w maju 2010 r.

Wykonano w Drukarni offsetowej „Quick-Druk” s.c. 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11
Nr 1930

ODA-001/511/2010

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
<i>Marek Matejun, Maciej Szczepańczyk</i>	
CZĘŚĆ I – WPLYW INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ I PROCESÓW GLOBALIZACJI NA ROZWÓJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW.....	9
1. Wpływ integracji europejskiej na rozwój i wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw	11
<i>Marek Matejun, Maciej Miller</i>	
2. Konkurencyjność państw Unii Europejskiej w gospodarce światowej jako determinanta tworzenia przewagi konkurencyjnej europejskich przedsiębiorstw sektora MŚP	38
<i>Tomasz Ochwat</i>	
3. Wsparcie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w województwie łódzkim poprzez doradztwo na przykładzie działania 2.1. SPO WKP.....	59
<i>Janusz Kornecki</i>	
4. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na sektor MŚP	88
<i>Zuzanna Gromiec, Magdalena Nawrot</i>	
5. Jakość i zarządzanie przez jakość w sektorze MŚP – moda czy konieczność?	114
<i>Jan Klimek</i>	
6. Innowacyjność i przedsiębiorczość w kulturze organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa łódzkiego	130
<i>Renata Lisowska, Katarzyna Szymańska</i>	
CZĘŚĆ II – AKTUALNE BARIERY I STYMULATORY ROZWOJU ORAZ KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI FIRM SEKTORA MSP	151
7. Identyfikacja motywów i barier w podejmowaniu działalności gospodarczej	153
<i>Marta Walczyk</i>	

8. Bariery rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw.....	178
<i>Sebastian Kawecki</i>	
9. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – główne bariery rozwoju na obszarach wiejskich	190
<i>Michał Banaszczyk</i>	
10. Klimat administracyjny a podejmowanie działalności turystycznej w sektorze MŚP – przykład Dolnego Śląska.....	208
<i>Konrad Zawodziński</i>	
11. Pozytywne i negatywne aspekty stosowania wybranych działań promocyjnych z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa produkcyjnego	226
<i>Wioletta Olińska</i>	
12. Kształtowanie konkurencyjności firm działających w branży IT.....	241
<i>Maciej Szczepańczyk</i>	
CZĘŚĆ III – METODY ZARZĄDZANIA WYKORZYSTYWANE W MAŁYCH I ŚREDNICH FIRMACH.....	257
13. Kapitał ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie	259
<i>Anna Mazurkiewicz</i>	
14. Analiza strategii wzrostu.....	278
<i>Joanna Żukowska</i>	
15. Zarządzanie firmą zorientowaną na wartości – analiza systemów/grup wartości	293
<i>Natalia Domaniewska, Agnieszka Więckowska</i>	
16. Charakterystyka projektów oraz procesu zarządzania ich parametrami.....	309
<i>Adam Wojsa</i>	
17. Proekologiczne technologie w innowacyjnych produktowo przedsiębiorstwach	330
<i>Joanna Tabor</i>	
18. Dyskonto w rachunkowości przedsiębiorstw	349
<i>Jolanta Gadawska</i>	

CZĘŚĆ IV – PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ BIZNESOWYCH W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW	361
19. Organizacyjne uwarunkowania autonomii pracowniczej w kontekście przeprowadzonych badań	363
<i>Aneta Jakonis</i>	
20. Świadomość ekologiczna organizacji w świetle badań.....	382
<i>Oksana Seroka-Stolka</i>	
21. Wybrane aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw podlaskiego sektora mleczarskiego	398
<i>Renata Rakieć</i>	
22. Wybrane instrumenty zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie DOOR-HOLZ.....	422
<i>Piotr Lewicki, Anna Cieleban</i>	
23. Analiza problemów jakościowych w oparciu o proces decyzyjny w przedsiębiorstwie budowlanym	442
<i>Renata Stasiak-Betlejewska, Stanisław Borkowski</i>	
24. Społeczna odpowiedzialność biznesu na przykładzie firmy Schattdecor Polska.....	455
<i>Łukasz Bryl</i>	
 Prezentacja Koła Naukowego „Ludzie-Biznes-Technologie”.....	470
 Summary.....	471

WPROWADZENIE

Marek Matejun, Maciej Szczepańczyk

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw zdeterminowany jest różnorodnymi czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Aktualne warunki ich funkcjonowania związane są przede wszystkim z konsekwencjami postępujących procesów integracji europejskiej oraz globalizacji. Uwagę zwraca ponadto konieczność stałego monitorowania barier i stymulatorów rozwoju firm sektora MŚP wpływających na ich procesy rozwojowe oraz kształtowanie konkurencyjności. Istotne wyzwanie stanowi również postulat wzrostu profesjonalizacji zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach, w tym zakresu wykorzystania współczesnych koncepcji i metod zarządzania w firmach sektora MŚP. W złożonym i dynamicznym otoczeniu przedsiębiorcy stają zatem **przed coraz nowszymi wyzwaniami i problemami** wpływającymi na potrzebę koncentracji zasobów na określonych działaniach i kierunkach rozwoju gospodarczego.

Tej właśnie tematyce poświęcono niniejszą monografię. **Jej podstawowym celem** jest przedstawienie aktualnych problemów zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami wraz ze wskazaniem wybranych przykładów rozwiązań biznesowych w praktyce funkcjonowania firm sektora MŚP. Praca została podzielona na cztery części, w ramach których przedstawiono w sumie 24 opracowania.

W części pierwszej zwrócono uwagę na wpływ integracji europejskiej i procesów globalizacji na funkcjonowanie oraz rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Przedstawiono tu różnorodne możliwości wykorzystania europejskich instrumentów wspierania firm sektora MŚP oraz korzyści ze współpracy małych i średnich przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu. Poddano analizie wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na sektor MŚP. Zwrócono także uwagę na potrzebę zarządzania przez jakość oraz kształtowania innowacyjności i przedsiębiorczości w kulturze organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach postępujących procesów globalizacji i internacjonalizacji działalności gospodarczej.

Drugą część pracy poświęcono barierom oraz stymulatorom rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. W rozważaniach przedstawiono aktualne

bariery w różnych fazach cyklu życia podmiotów gospodarczych, począwszy od etapu koncepcji i podejmowania działalności gospodarczej, poprzez fazy rozwojowe firmy. Zwrócono także uwagę na specyficzne problemy rozwoju małych i średnich firm na obszarach wiejskich oraz wpływ klimatu administracyjnego na podejmowanie działalności turystycznej w sektorze MŚP. W tej części pracy poddano także analizie pozytywne i negatywne aspekty stosowania wybranych działań promocyjnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz przedstawiono podstawowe zasady kształtowania konkurencyjności firm informatycznych.

W trzeciej części przedstawiono wybrane metody zarządzania, które mogą zostać zaimplementowane w firmach sektora MŚP. Zwrócono tu uwagę na znaczenie kapitału ludzkiego we współczesnych przedsiębiorstwach, a także możliwości wykorzystania koncepcji zarządzania strategicznego do planowania wzrostu firmy. Miejsce poświęcono również problematyce zarządzania firmą zorientowaną na wartości oraz zagadnieniom zarządzania projektami. Zaprezentowano ponadto znaczenie proekologicznych technologii w innowacyjnych produktowo przedsiębiorstwach oraz podstawowe zasady dyskonta w rachunkowości podmiotów gospodarczych.

W czwartej części przedstawiono wybrane przykłady rozwiązań biznesowych w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw. Zaprezentowano i omówiono wyniki badań nad organizacyjnymi uwarunkowaniami autonomii pracowniczej oraz dotyczące świadomości ekologicznej organizacji. Kolejne rozdziały obejmują rozważania dotyczące wybranych aspektów konkurencyjności przedsiębiorstw branży mleczarskiej oraz studia przypadku dwóch firm: z branży meblarskiej oraz z sektora budowlanego. Ostatnie opracowanie poświęcono społecznej odpowiedzialności biznesu, której koncepcja może być również użyteczna dla firm sektora MŚP.

Przedstawione w monografii rozważania teoretyczne, wyniki badań empirycznych oraz przykłady praktycznych zastosowań koncepcji biznesowych mogą stać się użyteczne dla właścicieli i kadry kierowniczej małych i średnich przedsiębiorstw, firm konsultingowych oraz instytucji otoczenia biznesu wspierających rozwój tej kategorii podmiotów gospodarczych. Menedżerom dużych organizacji pozwalają one ponadto lepiej zrozumieć specyficzne problemy funkcjonowania firm sektora MŚP, co może stać się przydatne w trakcie współpracy większych podmiotów z mniejszymi przedsiębiorstwami. Autorzy wyrażają również nadzieję, że książka stanie się interesującą lekturą dla studentów specjalności menedżerskich związanych z zarządzaniem małym i średnim biznesem oraz dla młodych naukowców poszukujących inspiracji badawczych i twórczych.

Część I

Wpływ integracji europejskiej i procesów globalizacji na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw

1 WPŁYW INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ NA ROZWÓJ I WSPARCIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Marek Matejun, Maciej Miller

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Analizując losy polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw po 1989 roku można zauważyć, że obecnie znajduje się on w fazie pełnej integracji ze strukturami Unii Europejskiej. Sytuacja ta implikuje określone konsekwencje dla funkcjonowania i rozwoju mniejszych podmiotów gospodarczych. Z jednej strony może być ona traktowana jako zagrożenie, związane z narażeniem polskich przedsiębiorstw na liberalizację wymiany handlowej i wzrost konkurencji rynkowej. Z drugiej jednak strony proces integracji europejskiej może stanowić szansę dla rozwoju małych i średnich firm przede wszystkim poprzez wymuszenie działań innowacyjnych, inwestycyjnych i przedsiębiorczych, a także wykorzystanie środków pomocowych oferowanych w ramach unijnej polityki wspierania firm sektora MŚP.

Wsparcie takie realizowane jest zarówno na poziomie założeń i programów strategicznych, jak również – bezpośrednio – za pośrednictwem instytucji otoczenia biznesu, które oferują różnorodne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. W ten sposób dla firm sektora MŚP dostępne są **różnorodne formy wspierania zewnętrznego**, których celem jest ograniczanie określonych barier rozwojowych oraz wzmacnianie czynników stymulujących rozwój tej kategorii podmiotów. W efekcie przedsiębiorstwa te funkcjonują w złożonym i dynamicznym otoczeniu, w którym zdolność do wykorzystania pojawiających się szans wspierania rozwoju determinuje w znacznym stopniu sukces tych organizacji jako systemów otwartych [19, s. 61].

Biorąc to pod uwagę **jako cel opracowania** wyznaczono przedstawienie opinii łódzkich przedsiębiorców na temat wpływu procesu integracji europejskiej na rozwój ich przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem oceny możliwości wynikających z wykorzystania zewnętrznych instrumentów

wspierania firm sektora MŚP. Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne prowadzone metodą ankietową na grupie 24 wybranych celowo, małych i średnich przedsiębiorstw z regionu łódzkiego.

2. Członkostwo w Unii Europejskiej, jako szansa na rozwój i wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw

Przemiany końca XX wieku spowodowały istotne zmiany w warunkach funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Spadek zamożności społeczeństwa, zmniejszony popyt na towary i usługi oraz nasilenie konkurencji rynkowej wpływały na wystąpienie istotnych barier w rozwoju firm sektora MŚP w Polsce. Jednocześnie prowadzone były zaawansowane działania przygotowawcze do integracji Polski z Unią Europejską, obejmujące dostosowania polityczne i prawne, a także związane z unowocześnianiem systemów zarządzania i marketingu, wprowadzaniem nowych technologii i tworzeniem silniejszych powiązań sieciowych. Okres ten został zidentyfikowany jako faza spowolnionego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz przygotowań do integracji z Unią Europejską [16, s. 53].

Kolejne zmiany nastąpiły z dniem 1 maja 2004 r., kiedy to Polska stała się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej wraz z 10 innymi krajami pretendującymi do funkcjonowania w ramach zjednoczonej Europy. Obecnie zatem małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach fazy integracji ze strukturami UE. Wywołuje to dla nich określone konsekwencje, które mogą być rozpatrywane w kontekście strategicznych szans lub zagrożeń ich funkcjonowania i rozwoju¹.

Nowe warunki gospodarowania wpisują się w szeroki kontekst skutków globalizacji dla procesów rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw. J. Penc analizując te problemy wskazuje, iż nasz kraj po krótkiej „aklimatyzacji” może czuć się zupełnie dobrze w unijnym środowisku, a globalizacja stwarza istotne możliwości w zakresie przyspieszenia procesów przewyższania słabości przedsiębiorstw m.in. poprzez takie wyzwania, jak [23, s. 144-146]:

- możliwości zwiększenia skali działalności,
- konieczność sprostania podwyższonym wymaganiom jakościowym, czy technologicznym,
- dostęp do nowych technologii, zasobów i potencjału wynikających ze współpracy międzynarodowej,
- przewyższenie ograniczeń w dostępie do kapitału, możliwość poprawy płynności finansowej,

¹ Więcej na temat strategicznej roli szans i zagrożeń w rozwoju organizacji, np.: [24, s. 119-124].

- doskonalenie procedur, struktur i zarządzania, również w wyniku wykorzystania benchmarkingu międzynarodowego.

Możliwości wykorzystania szans wynikających z integracji z Unią Europejską uzależnione są w znacznym stopniu od pozytywnego potencjału i atutów małych i średnich przedsiębiorstw. M. Greta i T. Kostrzewa-Zielińska z nadzieją wyrażają się o roli sektora MŚP w gospodarce państw zjednoczonej Europy, a wśród ich zalet wymieniają m.in. ekspansywność rynkową oraz elastyczność wyrażającą się w zdolności do szybkiego dostosowania do wymagań rynkowych [11, s. 103]. Inne, wybrane zalety i wady firm sektora MŚP w kontekście procesu integracji europejskiej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wady i zalety małych i średnich przedsiębiorstw decydujące o perspektywach ich rozwoju w warunkach integracji europejskiej

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – wysoka ranga priorytetów rozwojowych, – zdolność do generowania wewnętrznych źródeł finansowania rozwoju firmy, – zdolność do utrzymywania dotychczasowych i generowania nowych miejsc pracy, – stosunkowo wysoka aktywność inwestycyjna, 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki stopień uzależnienie od rynków lokalnych i lokalnych odbiorców, – wciąż niewystarczający poziom innowacyjności, – przestarzały park maszynowy, – niska skłonność do internacjonalizacji działalności, – niskie stopień rozwoju powiązań kooperacyjnych i współpracy partnerskiej, – słabości zarządzania, w tym niechęć do zatrudniania profesjonalnych menedżerów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [11, s. 104].

Istotną szansą dla małych i średnich przedsiębiorstw wynikającą z procesu integracji z Unią Europejską staje się wykorzystanie możliwości płynących z polityki UE wobec tych podmiotów. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw uważany jest bowiem za najbardziej elastyczny zbiór podmiotów w gospodarce, mający dynamiczny wpływ na otoczenie poprzez generowanie impulsów wzbudzających chęć do podnoszenia efektywności i konkurencyjności i to zarówno w ujęciu lokalnym, jak i regionalnym. Dlatego też znaczenie tego sektora dla każdego państwa europejskiego jest bardzo znaczące.

Aktualnie małe i średnie przedsiębiorstwa są uważane za główną siłę promującą konkurencyjność i rozwój przemysłu wspólnotowego, czego dowodem jest „Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw” (European Charter For Small Enterprises). W tym dokumencie zawarte zostały główne

zasady polityki UE wobec firm sektora MŚP. W celu realizacji tych zadań w „Europejskiej Karcie Małych Przedsiębiorstw”, zostało określone 10 głównych kierunków działań planowych wobec najmniejszych podmiotów [9]:

1. Rozwój edukacji i szkoleń z zakresu przedsiębiorczości.
2. Tańszy i szybszy sposób rejestracji firm.
3. Uproszczenie regulacji prawnych.
4. Rozwój kształcenia zawodowego i ustawicznego.
5. Poprawa dostępności usług elektronicznych.
6. Polepszenie funkcjonowania firm na jednolitym rynku UE.
7. Uproszczenie systemu podatkowego i poprawa dostępu dofinansowania.
8. Poprawa systemu dostępu do nowych technologii.
9. Promocja skuteczności przykładów zastosowań e-biznesu i nowoczesnych systemów wspierania firm.
10. Lepsza reprezentacja interesów przedsiębiorców na szczeblu krajowym i unijnym.

Celem wspólnej polityki UE w stosunku do małych i średnich firm jest stopniowe usuwanie barier utrudniających swobodny przepływ towarów, usług, kapitału i osób, co jest skutkiem obowiązującej w UE polityki uczciwej konkurencji, według której zabrania się jakichkolwiek praktyk naruszających swobodę konkurencji oraz nadużywania przez firmy pozycji monopolistycznej [33, s. 113-116]. Działania na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw stanowią połączenie inicjatyw i pomocy na szczeblu unijnym, krajowym i regionalnym, tworząc w sumie **spójny system pomocy dla MŚP**. Umożliwiają one rozwiązywanie podstawowych problemów rozwoju tych podmiotów [1, s. 180].

W związku z tym w Unii Europejskiej tworzone są różnorodne programy wspierające dalszy rozwój firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój ten może być traktowany jako ukierunkowany proces zmian ilościowych i jakościowych (strukturalnych, technologicznych, kulturowych itp.), wykazujących określonego rodzaju stosunkowo trwałą tendencję, sprzyjających przetrwaniu, stabilności i zwiększeniu możliwości działania danej organizacji [22, s. 381]. Wspomaganie rozwoju obejmuje zatem nie tylko wsparcie ilościowych zmian w przedsiębiorstwach i ich rozroście, ale również ułatwienie dokonywania przekształceń jakościowych, związanych m.in. z procesami i systemami zarządzania.

Ze względu na znaczenie sektora MŚP we współczesnej gospodarce Unii Europejskiej już na początku lat 90 XX w. rozpoczęto działania wspierające rozwój tego sektora realizowane poprzez [33, s. 113]:

- zwiększenie warunków konkurencyjności,
- uproszczenie procedur administracyjnych, głównie dla MŚP rozpoczynających działalność,
- wprowadzenie korzystniejszego opodatkowania,
- ustalenie terminów w transakcjach handlowych,

- koordynację działań Wspólnoty na rzecz MŚP,
- promowanie innowacyjności w działaniach MŚP.

Polscy przedsiębiorcy mieli możliwość zdobycia pierwszych doświadczeń w pozyskiwaniu funduszy unijnych realizując projekty w ramach takich programów przedakcesyjnych, jak [29, s. 72-74]:

- SAPARD – dotyczący wspierania rolnictwa,
- ISPA – dotyczący wspierania inwestycji związanych z transportem i ochroną środowiska naturalnego,
- PHARE – dotyczący realizacji programów inwestycyjnych, programów służących do osiągnięcia spójności gospodarczej i społecznej regionów.

Kontynuacją programów przedakcesyjnych były środki przeznaczone dla Polski w ramach instrumentów polityki regionalnej Unii Europejskiej. Pierwsza **perspektywa strategiczna obejmowała lata 2004-2006**. Głównym celem wsparcia było wówczas rozwijanie konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz poprawę spójności społecznej, ekonomicznej i przestrzennej. Strategia osiągnięcia celu głównego opierała się na dwóch filarach: wysokiego i zrównoważonego rozwoju oraz zwiększenia zatrudnienia.

Oba filary strategii były głównymi kryteriami wyboru powiązanych ze sobą i wzajemnie się wspomagających priorytetów i działań, do których zaliczono:

1. Rozwój sektora przedsiębiorstw oraz wzrost zatrudnienia w tym sektorze.
2. Rozwój zasobów ludzkich.
3. Zwiększenie poziomu inwestycji infrastrukturalnych, związanych ze wzrostem gospodarczym i jakością życia.
4. Poprawę warunków dla rozwoju regionalnego, w tym rozwoju obszarów wiejskich.

Z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw istotny był cel 3, w którym konkurencyjność przedsiębiorstw, a w konsekwencji ich potencjał do tworzenia zatrudnienia był wspomagany przy pomocy trzech powiązanych ze sobą grup działań. Działania te były skierowane na poprawę stanu infrastruktury, szczególnie transportowej, która stanowiła istotną przeszkodę w rozwoju krajowym i regionalnym. Wsparcie finansowe oraz doradcze zostało zaoferowane także starterom przedsiębiorstw oraz małym i średnim firmom, które potraktowane zostały jako najszybciej rozwijającą się część gospodarki i główne źródło nowych miejsc pracy. Zwrócono również uwagę na poprawę ogólnych umiejętności i poziomu kwalifikacji siły roboczej, co miało przyczynić się do zwiększenia poziomu, a przez to do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy [27, s. 50-51].

Przedsiębiorstwa w latach 2004-2006 mogły uzyskać dofinansowanie realizowanych projektów w ramach trzech głównych programów operacyjnych [34, s. 73-77]:

- Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP),
- Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR),
- Sektorowego Programu Operacyjnego Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego oraz Rozwoju Obszarów Wiejskich (SPO RiMSZoROW).

Działania wspierające małe i średnie przedsiębiorstwa znajdowały się przede wszystkim w SPO WKP (m.in. działania 2.1, 2.3) oraz w ZPORR (m.in. działanie 3.4).

Obecnie małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach perspektywy strategicznej zaproponowanej przez Wspólnotę Europejską **na lata 2007-2013**. Działania wspierające są tu zgrupowane w ramach trzech celów: konwergencji, konkurencyjności regionalnej i zatrudnienia oraz europejskiej współpracy terytorialnej [28, s. 31-43]. Cele priorytetowe są finansowane z trzech funduszy: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i Funduszu Spójności. Nowy system zakłada m.in. uproszczenie ścieżki przyznania dofinansowania oraz większą przejrzystość zasad realizacji wsparcia [8, s. 27].

Komisja Europejska w ramach polityki spójności na lata 2007-2013 dąży do wydatkowania funduszy na trzy następujące priorytety [15, s. 13]:

- poprawę atrakcyjności państw członkowskich, regionów i miast poprzez zwiększenie dostępności, zapewnienie odpowiedniej jakości i poziomu usług oraz zachowanie ich potencjału środowiskowego,
- wsparcie innowacyjności, przedsiębiorczości i wzrostu gospodarki opartej na wiedzy poprzez zdolności w zakresie badań i innowacyjności, łącznie z nowymi technikami informacyjno-komunikacyjnymi,
- tworzenie większej liczby miejsc pracy poprzez zachęcanie większej liczby bezrobotnych do podjęcia zatrudnienia lub rozpoczęcia działalności gospodarczej, poprawę adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw oraz zwiększenie inwestycji w kapitał ludzki.

W celu realizacji powyższych założeń 14 lutego 2006 Rada Ministrów zaakceptowała wstępny projekt **Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007-2013**. Dokument ten określa programy, priorytety, działania i zasady wdrażania funduszy strukturalnych oraz Funduszu Spójności w latach 2007-2013. Łączna wartość środków finansowych zaangażowanych w realizację NSRO wyniesie ok. 85,6 mld EUR. Z ogólnej sumy środków polityki spójności przekazanych przez UE na realizację NSRO w Polsce 52% będzie pochodzić z EFRR, 15% z EFS oraz 33% z Funduszu Spójności. NSRO będą wdrażane za pomocą programów operacyjnych zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz za pomocą 16. regionalnych programów operacyjnych zarządzanych przez samorządy poszczególnych województw [8, s. 30].

W zakresie wspierania sektora małych i średnich przedsiębiorstw ważną rolę odgrywa PO Konkurencyjna Gospodarka. Jego zadaniem jest wzmocnienie roli

przedsiębiorstw w procesie budowy gospodarki opartej na wiedzy. Przyjęto tu cztery cele szczegółowe. Pierwszym z nich jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Następnym celem jest zwiększenie wpływu sektora nauki na gospodarkę. Kolejny to tworzenie miejsc pracy w nowoczesnej gospodarce. Ostatni zakłada wzmocnienie powiązań międzynarodowych polskiej nauki i gospodarki [20, s. 99].

Program PO KG zakłada wsparcie innowacyjnych projektów przedsiębiorstw, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, inwestycji, tworzenie miejsc pracy, doradztwo i organizację szkoleń. Dodatkowo wsparciem zostaną objęte także instytucje otoczenia biznesu oraz sektor nauki działający na rzecz zwiększenia innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Zgodnie ze szczegółowym planem podziału funduszy strukturalnych w Polsce na program operacyjny PO Konkurencyjna gospodarka przeznaczone jest 11,7% całości środków czyli ok. 7 mld EUR [8, s. 31]. Znaczna część działań w tym zakresie wdrażana jest na poziomie województw poprzez 16 regionalnych programów operacyjnych, w ramach których co najmniej 1/3 alokacji zostanie przeznaczona na wsparcie rozwoju przedsiębiorczości [20, s. 104].

3. Rola instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Pozyskiwane przez Polskę środki pomocowe sprzyjają powstawaniu nowych ośrodków, które mogą wyspecjalizować się w świadczeniu innowacyjnych usług dla małych i średnich przedsiębiorstw. W zdobywaniu wiedzy na temat innowacyjności, nowych technologii, a także rozwoju myśli ekonomicznej prym powinny wieść ośrodki akademickie, instytuty naukowe lub centra transferu technologii. Wobec tego ważne jest zacieśnienie kontaktów pomiędzy nauką a przemysłem. Takim spoiwem, łączącym potrzeby dwóch dziedzin, mogą stać się **instytucje otoczenia biznesu**, świadczące specjalistyczne usługi dla przedsiębiorców, a jednocześnie korzystające z wiedzy i doświadczenia ośrodków naukowych [14, s. 214].

Wśród organizacji zaliczanych do grona instytucji otoczenia biznesu występuje wiele różnorodnych form prawnych i zakresów usług. Wynika stąd możliwość wprowadzenia wielu różnych kryteriów ich klasyfikacji. Często zdarza się, że instytucje otoczenia biznesu są utożsamiane z instytucjami wspierającymi działalność małych i średnich przedsiębiorstw. W szerokim znaczeniu pojęcia „wsparcia” instytucje wspierające działalność firm sektora MŚP powiązane są ściśle ze źródłami wspierania działań przedsiębiorczych i podzielić je na formalne (organizacje członkowskie, związki zawodowe, instytucje edukacyjne, fundusze ryzyka, profesjonalni doradcy, prawnicy, księgowi, banki, organizacje non-profit itp.) i nieformalne (rodzina, znajomi,

społeczność lokalna, organizacje wyznaniowe itp.). Inne klasyfikacje mogą uwzględniać takie czynniki jak: podstawowy cel działania (komercyjny i niekomercyjny), zasięg terytorialny (lokalne i regionalne, krajowe, międzynarodowe), formę prawną czy rodzaj prowadzonej działalności [4, s. 190].

Definicję instytucji wspierających działalność małych i średnich przedsiębiorstw uwzględniającą wąskie znaczenie słowa wsparcie można znaleźć np. w Sektorowym Programie Operacyjnym Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Określono, iż do instytucji wspierających działalność firm sektora MŚP należą osoby prawne, których cele statutowe związane są z zadaniami realizowanymi przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, posiadające siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej i spełniające jednocześnie następujące warunki [4, s. 191]:

- nie działają dla zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe,
- zatrudniają pracowników posiadających kwalifikacje niezbędne do świadczenia usług na rzecz małych i średnich przedsiębiorców,
- posiadają niezbędny potencjał ekonomiczny i techniczny oraz doświadczenie w zakresie świadczenia usług na rzecz firm sektora MŚP.

Instytucje otoczenia biznesu to podmioty infrastruktury usługowej, które wspomagają prowadzenie działalności gospodarczej takie jak: stowarzyszenia i izby gospodarcze, fundacje i agencje rozwoju lokalnego i regionalnego, przedsiębiorstwa doradcze, instytucje pośrednictwa finansowego, organizacje edukacyjne (szkoły wyższe i instytuty badawcze), związki ekologiczne i inne tzw. szczególne grupy wpływu [3, s. 194].

Zakres prowadzonej działalności przez instytucje otoczenia biznesu sprawia, że w szeregu sfer działalności, których przedsiębiorstwo może natrafić na bariery dla swojego rozwoju możliwe jest wsparcie ze strony wymienionych wyżej podmiotów. Instytucje te mogą służyć pomocą merytoryczną, jak również kapitałową celem wsparcia rozwoju MŚP, a ich działalność może także prowadzić do powstawania nowych firm [31, s. 237].

Organizacje ukierunkowane na wspieranie działań przedsiębiorczych mogą wpływać na pojawienie się tzw. efektu synergii w danym regionie. Efekt ten polega na współdziałaniu różnych instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości oraz łącznym oddziaływaniu lokalnych czynników, zjawisk i procesów tworzących uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości [2, s. 96]. Brak koordynacji działania tych podmiotów prowadzi do sytuacji, gdy każdy z nich realizuje swoje własne cele, nie zawsze nastawione na kierunki pożądane z punktu widzenia rozwoju danego regionu [3, s. 194].

Organizacje otoczenia biznesu można, więc analizować jako określony układ instytucjonalny, rozumiany jako zespół instytucji, których zadaniem jest inicjowanie i sterowanie rozwojem regionu, wspólnie z występującymi pomiędzy nimi powiązaniami i to zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym [12, s. 105-106]. Te powiązania kształtują sieć instytucjonalną,

a podmioty je tworzące są infrastrukturą instytucjonalną [17, s. 335] lub tworzą tzw. gęstość instytucjonalną [25, s. 323] na danym obszarze prowadząc często do pojawienia się struktur sieciowych lub układów klastrów.

Działania tychże instytucji mogą być rozpatrywane dwojako. Po pierwsze, jako organizacje, które poprzez swoje działania stabilizują oraz uruchamiają endogeniczne czynniki rozwoju. Funkcjonują one bowiem w odpowiednim otoczeniu, reagując na zmiany w nim zachodzące oraz indukując własne sygnały do otoczenia. Drugim elementem jest otoczenie, które dzięki swoim specyficznym cechom jak m.in. aktywność, otwartość oraz zdolność do ciągłego uczenia się stwarza warunki do powstawania innowacji [6, s. 70].

W nowej koncepcji polityki regionalnej źródłem innowacji nie jest pojedyncze przedsiębiorstwo, a środowisko w którym ono funkcjonuje. Środowisko to rozumiane, jako otoczenie składa się ze: społeczności lokalnej, elementów materialnych i niematerialnych oraz właśnie instytucji [13, s. 9-18]. Określa się je mianem: instytucji otoczenia biznesu, okołobiznesowych, instytucji wsparcia rozwoju gospodarczego, infrastruktury otoczenia biznesu, infrastruktury rynkowej, instytucji non-profit, instytucji rozwoju lokalnego, instytucji pozarządowych itp. [26, s. 188].

Można wyróżnić dwa zasadnicze typy instytucji otoczenia biznesu, szczególnie tych działających non-profit, a mianowicie: wspierające przedsiębiorczość (inkubatory, agencje rozwoju, parki, fundusze gwarancyjne i poręczeń kredytowych) oraz wzbogacające społeczeństwo obywatelskie i przyczyniających się do budowy kapitału społecznego na danym obszarze (towarzystwa, stowarzyszenia, kluby zainteresowań) [10, s. 1-18].

Wiele niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu zrzeszonych jest w Krajowym Systemie Usług (KSU) dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw. KSU powstał w październiku 1996 r. z inicjatywy Polskiej Fundacji MŚP (obecnie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości), System ten był jednym z istotniejszych projektów realizowanych w ramach programu PHARE [30, s. 133]. KSU jest siecią dobrowolnie współpracujących ze sobą niekomercyjnych organizacji świadczących na rzecz sektora MŚP oraz osób podejmujących działalność gospodarczą. Misją tego systemu jest partnerskie wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorców, a podstawowym celem jest zwiększenie konkurencyjności polskich MŚP poprzez dostarczenie im kompleksowej oferty wysokiej jakości usług oraz przygotowanie ich do działania na Jednolitym Rynku Unii Europejskiej [14, s. 215-216].

Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw to infrastruktura organizacyjna około 200 instytucji wyspecjalizowanych w świadczeniu różnego rodzaju usług dla przedsiębiorstw i osób podejmujących działalność gospodarczą. Organizacje zarejestrowane w KSU współpracują ze sobą na szczeblu regionalnym (wojewódzkim) i ogólnopolskim. Spośród ośrodków KSU rekrutują się: Regionalne Instytucje Finansujące oraz ww.

Punkty Konsultacyjne i ośrodki Krajowej Sieci Innowacji. W KSU współpracuje ponad połowa wszystkich działających w Polsce funduszy pożyczkowych oraz ponad 20% wszystkich działających w Polsce funduszy poręczeniowych.

W latach 2008-2013 obszary wspierane w ramach KSU obejmują usługi [21]:

- informacyjne dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą,
- proinnowacyjne dla przedsiębiorców,
- finansowe – udzielanie pożyczek dla przedsiębiorców,
- finansowe – udzielanie poręczeń kredytów lub pożyczek dla przedsiębiorców.

Tabela 2. Rodzaje instytucji otoczenia biznesu ze względu na pełnione funkcje

Funkcje	Rodzaje instytucji
Szkolenie, doradzanie, informowanie	Ośrodki doradczo-szkoleniowe w tym: centra wspierania biznesu, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, agencje rozwoju regionalnego, kluby i centra przedsiębiorczości funkcjonujące w ramach stowarzyszeń i fundacji, strukturach izb przemysłowo-handlowych, rzemieślniczych czy związkach pracodawców.
Udzielanie pożyczek, poręczeń i gwarancji	<ul style="list-style-type: none"> – fundusze gwarancyjne, – lokalne fundusze pożyczkowe, – inkubatory akademickie,
Wspieranie uruchamiania własnej działalności	<ul style="list-style-type: none"> – inkubatory przedsiębiorczości, – inkubatory technologiczne, – inkubatory akademickie,
Dostarczanie i transfer Zaawansowanych rozwiązań technicznych i technologicznych (w tym infrastruktury)	<ul style="list-style-type: none"> – centra transferu technologii, – parki przemysłowe i technologiczne, – inkubatory technologiczne, – organizacje naukowo-techniczne
Dostarczanie kapitału wysokiego ryzyka	Fundusze venture capital/private equity (w tym seed capital)

Źródło: [6, s. 70.]

Instytucje otoczenia biznesu występują głównie jako **partner sektora publicznego i prywatnego** w kształtowaniu rzeczywistości społeczno-gospodarczej danego regionu. Realizują cele społeczno – gospodarcze m.in. poprzez: intensyfikację regionalnej i lokalnej przedsiębiorczości, tworzenie sieci współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi, a pozostałymi uczestnikami regionalnego lub lokalnego rynku, przyspieszają i ułatwiają obieg informacji

i wdrażanie zaawansowanych technologii. Instytucje te przygotowują również mieszkańców do samozatrudnienia oraz zdobywania dodatkowej wiedzy i umiejętności. Przyczyniają się dodatkowo do przyciągania obcego kapitału oraz turystów do regionu, co z kolei sprzyja tworzeniu nowych miejsc pracy oraz usług komplementarnych. Organizacje otoczenia biznesu tworzą innowacyjne środowisko lokalne, które szybko reaguje na zmiany i dostosowuje się do nich, co wpływa na poprawę i wzrost konkurencyjności regionu [6, s. 70].

Biorąc pod uwagę kryterium pełnionych funkcji przez instytucje otoczenia biznesu można je podzielić na kilka grup co przedstawiono w tabeli 2.

Instytucje te bardzo często łączą sferę publiczną z prywatną, co jest przyczyną tego, iż państwo jest zbyt oddalone od podmiotów gospodarczych, które z kolei zbyt słabo artykułują swoje problemy i oczekiwania, a zatem skuteczność i efektywność wzajemnych kontaktów jest ograniczona. Zdaniem T. Markowskiego w ramach instytucji pozarządowych, instytucji non-profit łączone są środki pochodzące ze źródeł państwowych i prywatnych, w celu podejmowania zadań, które wykraczają poza obszar aktywności obydwu sektorów [18, s. 21-22].

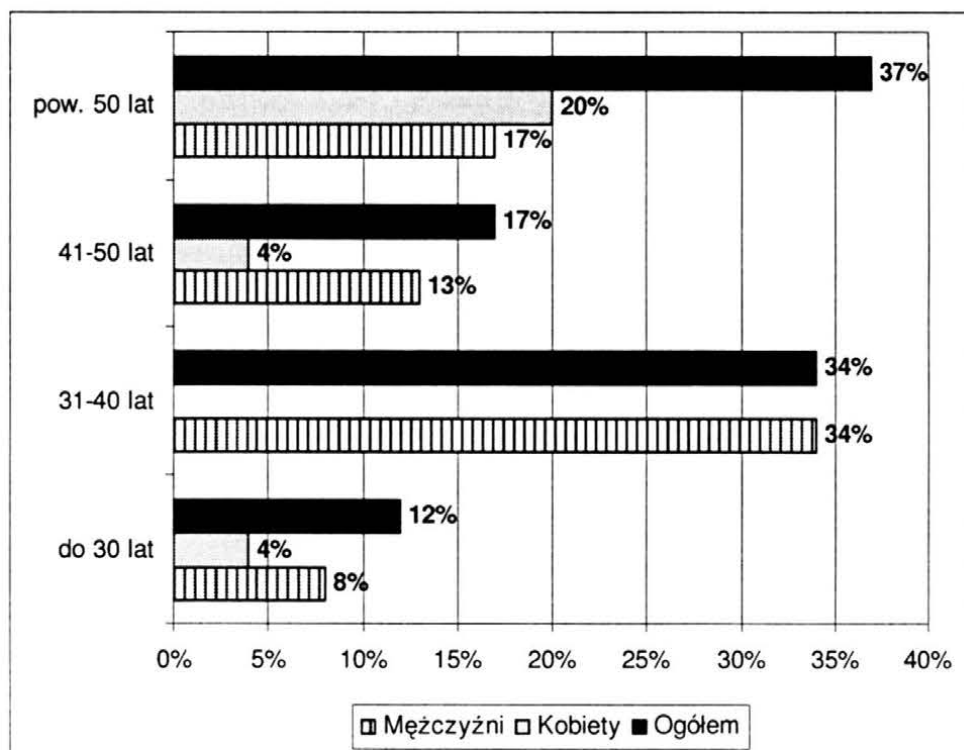
Wymienione powyżej instytucje mają różny charakter, prowadzą różne rodzaje działalności skierowane do różnych odbiorców, mają odmienny zasięg oddziaływania, źródła finansowania i struktury organizacyjne. Pomimo tylu rozbieżności między poszczególnymi instytucjami tworzą one bazę rozwoju i są jednym z czterech filarów rozwoju lokalnego. Ich działalność umożliwia bezpośrednie kontakty z lokalnymi przedsiębiorcami, ale także pozwala podnosić kwalifikacje ludności lokalnej i sprzyja tworzeniu kapitału społecznego na danym obszarze [5, s. 360].

4. Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka analizowanych podmiotów gospodarczych

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne prowadzone metodą ankiety na grupie niewielkich przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą jako osoby fizyczne. Listę analizowanych podmiotów **sporządzono w sposób celowy**, koncentrując się na firmach, które trakcie swojego istnienia rozwinęły swoją działalność, mają różny zasięg oddziaływania oraz wstępnie zgodziły się zaangażować w realizowany proces badawczy.

Jako technikę badawczą wykorzystano ankietę rozdawaną bezpośrednio respondentom, natomiast narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Łącznie przekazano 30 kwestionariuszy, z czego bezpośrednio odebrano 24 ankiety (wskaźnik zwrotności 80%). Pozostałych sześciu respondentów odmówiło ostatecznie udziału w badaniu. Po weryfikacji otrzymanych kwestionariuszy wszystkie zakwalifikowano do ostatecznej analizy.

Respondentami byli właściciele badanych podmiotów. Występowało w tym przypadku połączenie funkcji właścicielskich i menedżerskich, co jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw będących we wstępnych fazach rozwoju. W tej sytuacji występuje także silne nacechowanie społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela. Ankietowani to głównie mężczyźni, którzy stanowili 72% badanej populacji. Strukturę respondentów w zależności od płci i wieku przedstawiono na rysunku 1.



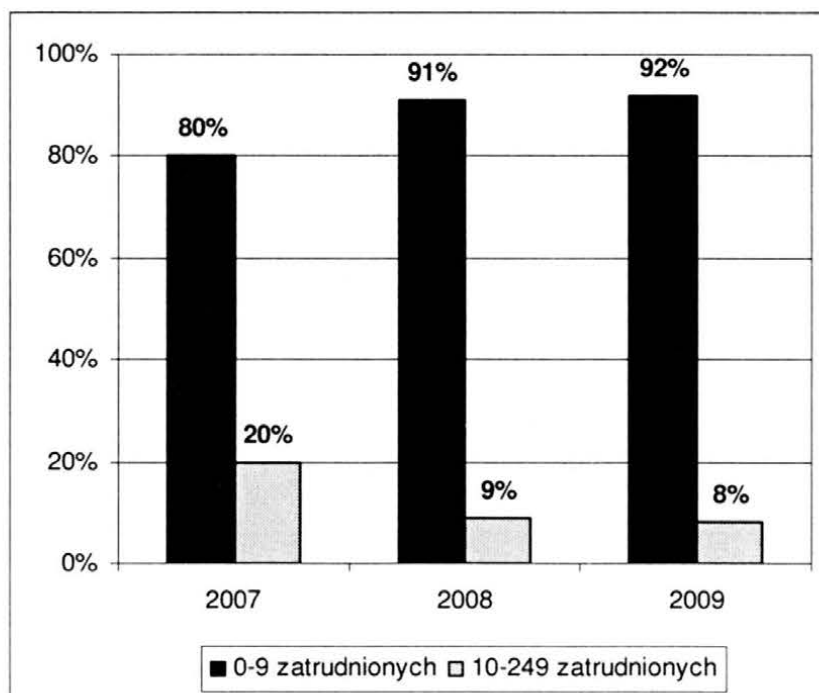
Rys. 1. Struktura respondentów w zależności od płci i wieku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najliczniejszą grupę wśród respondentów stanowią mężczyźni w przedziale wiekowym 31-40 lat. Udział tej grupy ankietowanych wynosi 34% ogółu badanych oraz 47% wszystkich analizowanych mężczyzn. Kolejną liczną grupę ankietowanych, stanowią kobiety w przedziale wiekowym powyżej 50 lat. Grupa ta stanowi 20% całej badanej zbiorowości oraz 71% wszystkich analizowanych kobiet. W tym samym przedziale wiekowym wśród respondentów znajduje się 24% ankietowanych mężczyzn, co stanowi 17% całej badanej populacji.

Zdecydowana większość analizowanych firm to **mikroprzedsiębiorstwa**, spełniające definicję zawartą w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej, uwzględniając także kryterium przychodowe i bilansowe [32, art. 104-106] oraz niezależności właścicielskiej podmiotu [7]. W dalszych analizach, z powodu małej liczby średnich przedsiębiorstw wśród badanych podmiotów, dokonano

połączenia firm małych i średnich w jedną grupę. Wielkość ankietowanych przedsiębiorstw w poszczególnych latach przedstawiono na rysunku 2.

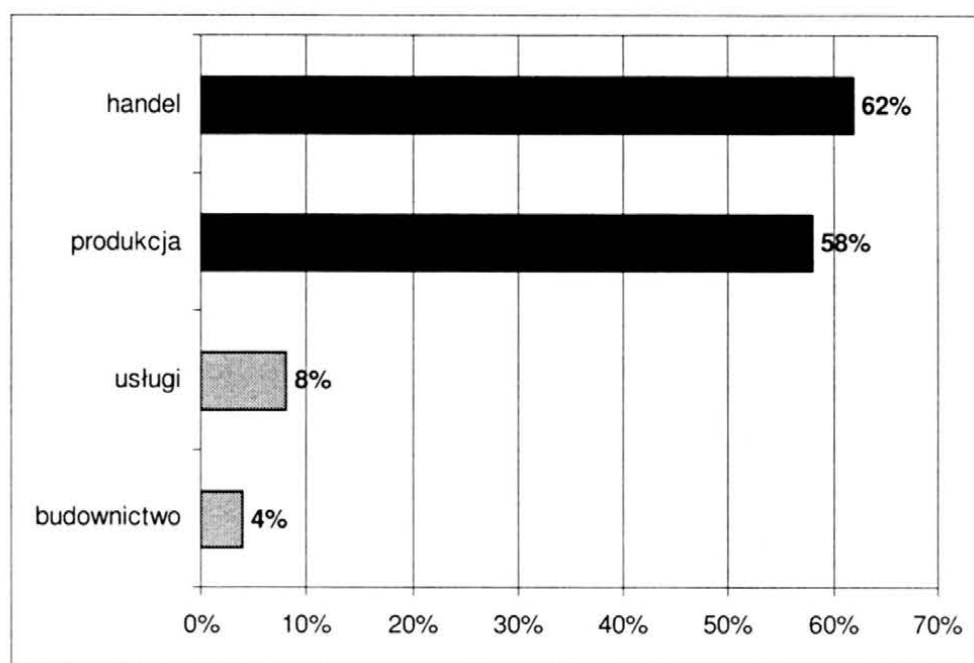


Rys. 2. Wielkość badanych przedsiębiorstw w poszczególnych latach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

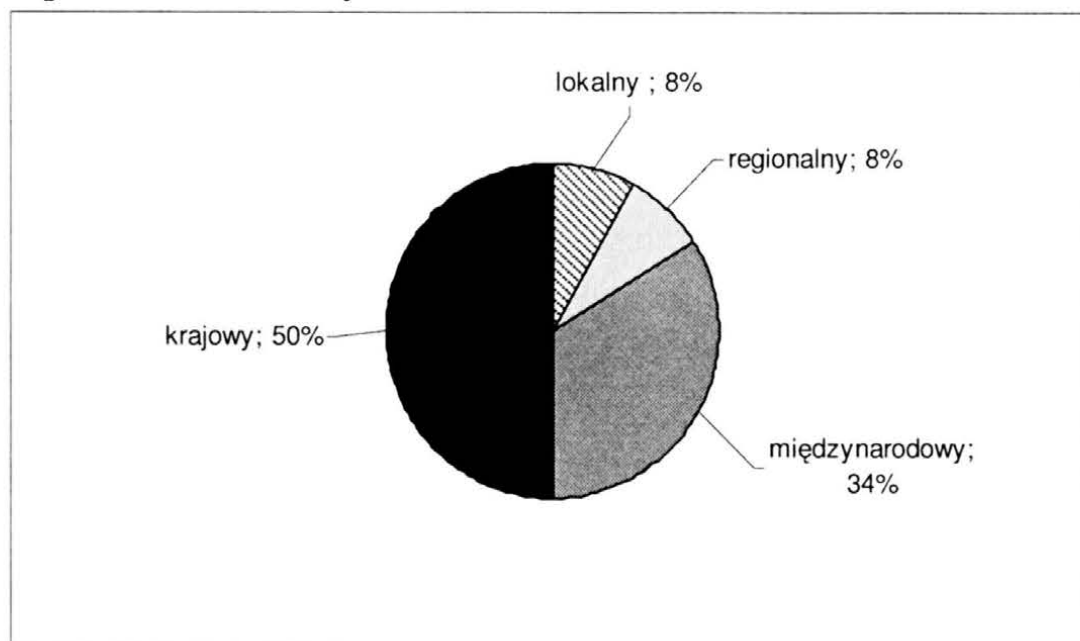
Z pośród 24 badanych małych i średnich przedsiębiorstw, w roku 2007 działalność gospodarczą prowadziło 20 firm, z czego 80% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, a pozostałe 20% małe/średnie podmioty. W roku następnym funkcjonowały już 22 przedsiębiorstwa, z których firmy zatrudniające od 0-9 pracowników stanowiły 91% analizowanych podmiotów, a te skupiające 10-249 pracowników skupiały 9% zaangażowanych w badania. W 2009 funkcjonowały, już rzecz jasna wszystkie 24 analizowane przedsiębiorstwa, z czego 92% spośród nich to mikroprzedsiębiorstwa, a 8% zaliczało się do grupy małych/średnich firm.

Zaangażowane w badania przedsiębiorstwa działały w czterech sektorach: handlu, produkcji, usługach i budownictwie. Z przeprowadzonych badań wynika, iż najwięcej z analizowanych firm bo aż 62% działa w sektorze handlu. Niewiele mniej bo 58% respondentów z zaangażowanych w badania prowadzi swoją działalność w sektorze produkcji. Dwa sektory, w których działa najmniej z ankietowanych firm to sektor usługowy (8%) oraz budowniczy (4%). Procentowy udział badanych firm w poszczególnych sektorach zaprezentowano na rysunku 3.



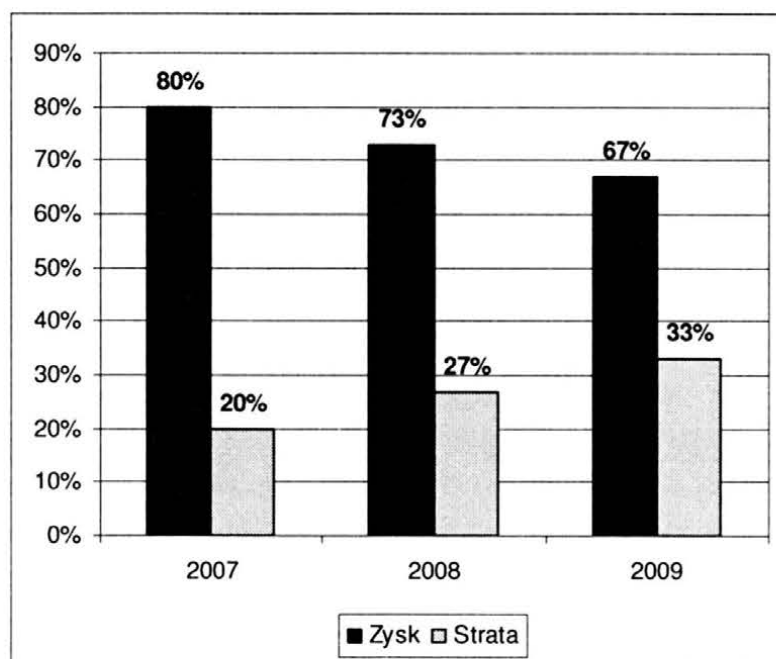
Rys. 3. Dominujący pod względem przychodów sektor działania ankietowanych firm
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie badań określono również **obszar rynkowego oddziaływania firm**. Większość zaangażowanych w badania firm działania na terenie całego kraju. Do tej grupy zalicza się 50% analizowanych przedsiębiorstw. Kolejna grupa skupia 34% firm działających międzynarodowo tzn. na terenie kraju oraz zajmujących się eksportem. Dwa pozostałe obszary działania, które uzyskały po 8% wskazań to obszar regionalny (województwi) oraz lokalny (miejscowości). Wyniki przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Obszar działania rynkowego badanych przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość z analizowanych firm **generuje zyski**, jednak w ostatnich latach zauważono tendencję spadkową osiąganych profitów. Na rysunku 5 przedstawiono uzyskane zyski lub straty badanych przedsiębiorstw w poszczególnych latach.



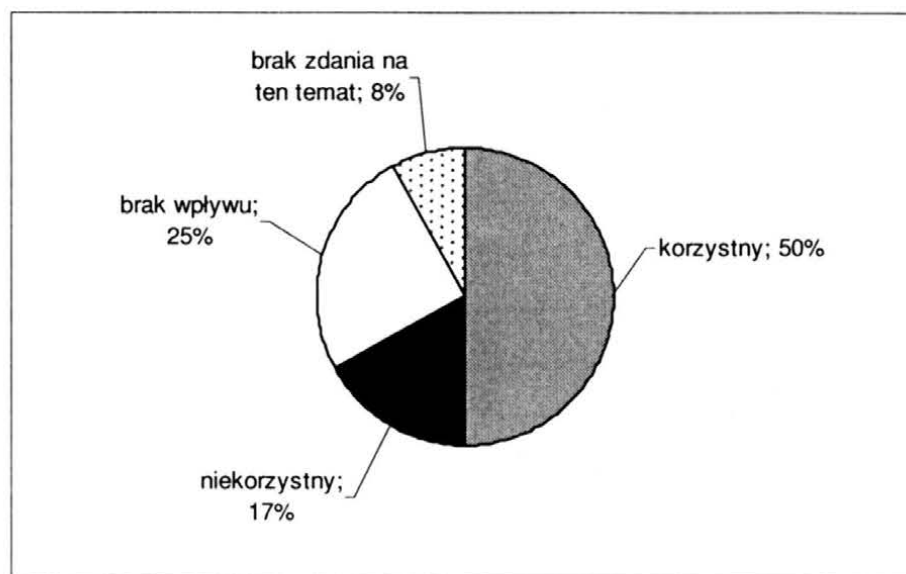
Rys. 5. Wyniki finansowe badanych przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W okresie 2007-2009 odnotowano spadek liczby firm generujących zysk. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, iż w roku 2007 istniało 20 spośród 24 ankietowanych firm, a w roku następnym powstały kolejne. Na przestrzeni analizowanego okresu liczba firm osiągających zyski nie zmieniła się i wynosiła 16 podmiotów, natomiast nowo otwarte przedsiębiorstwa wskazywały straty w latach 2008 – 2009.

5. Opinie przedsiębiorców na temat członkostwa w Unii Europejskiej oraz wykorzystania instrumentów wsparcia firm sektora MŚP

W pierwszej części badań poddano analizie opinie przedsiębiorców na temat wpływu integracji z Unią Europejską na kondycję i rozwój ich przedsiębiorstw. Według odpowiedzi udzielonych przez respondentów wstąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej ma korzystny wpływ na rozwój 50% badanych przedsiębiorstw. Tylko 17% procent uznało, iż ten wpływ nie jest korzystny. Z drugiej strony ¼ ankietowanych zauważyła brak większych interakcji pomiędzy rozwojem swoich przedsiębiorstw oraz procesem integracji europejskiej.

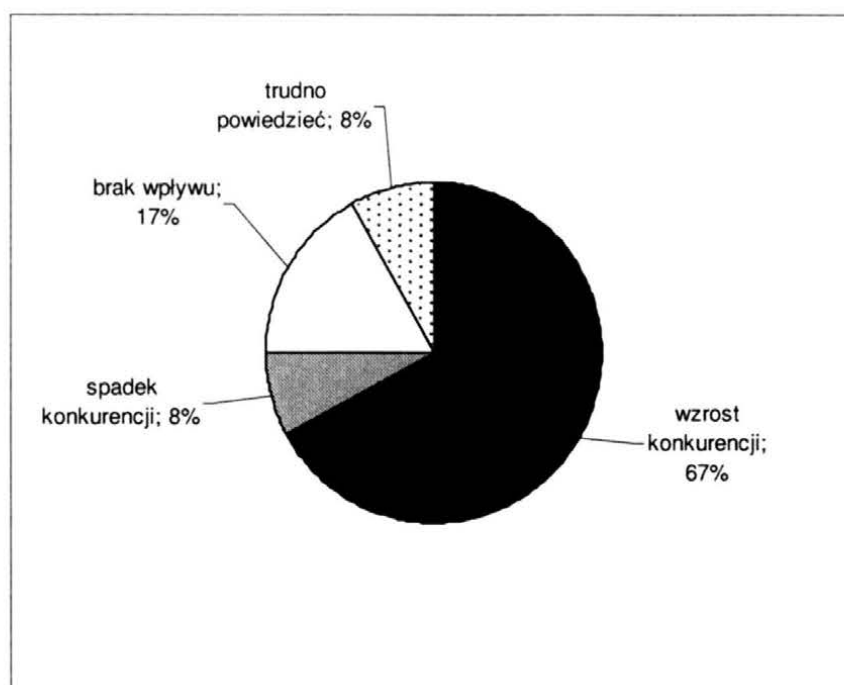
Może to być spowodowane działaniami na ograniczonych geograficznie rynkach (krajowym, regionalnym, bądź lokalnym). Wyniki przedstawiono na rysunku 6.



Rys. 6. Opinie respondentów na temat wpływu integracji z UE na kondycję i rozwój badanych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W kolejnej części badań poproszono respondentów o wyrażenie opinii na temat poziomu konkurencji w obszarze ich działania rynkowego po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Odpowiedzi respondentów przedstawiono na rysunku 7.



Rys. 7. Wpływ integracji Polski z UE na odczuwany poziom konkurencji w obszarze działania rynkowego badanych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość przedsiębiorców (67%) stwierdziło, iż w wyniku integracji europejskiej w ich obszarze działania rynkowego wzrosła konkurencja. Z drugiej strony tylko 8% ankietowanych uznało, że integracja spowodowała spadek konkurencji. Podobnie, jak w poprzedniej części badań pewna część osób biorących udział w badaniach (17%) stwierdziła, iż proces przystąpienia Polski do Unii Europejskiej nie wpłynął na poziom konkurencyjności na rynku, na którym działają ich przedsiębiorstwa.

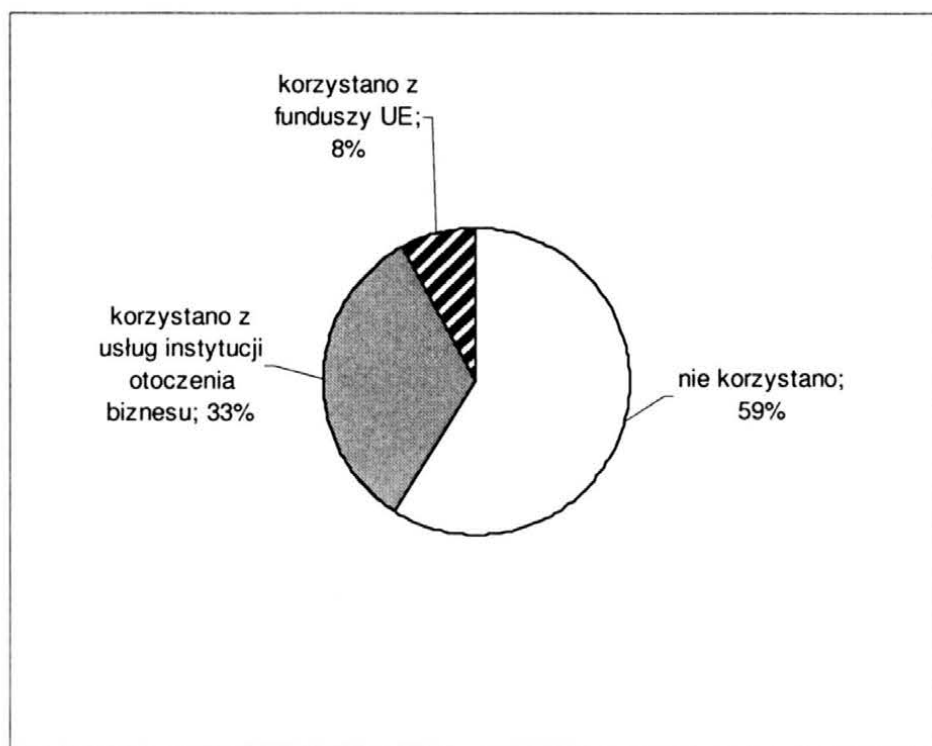
Istotnym obszarem prowadzonych badań była analiza świadomości i zakresu wykorzystania instrumentów wsparcia oferowanych małym i średnim przedsiębiorstwom w strukturach Unii Europejskiej. W Polsce instrumenty takie są jeszcze stosunkowo rzadko wykorzystywane przez firmy sektora MŚP, ale w krajach tzw. „starej Unii” jest to coraz bardziej powszechne zjawisko. Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw można uzyskać głównie dzięki pomocy instytucji otoczenia biznesu oraz funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Zakres pomocy oferowany przez te instytucje obejmuje szeroki wachlarz usług oraz świadczeń finansowych na rzecz firm sektora MŚP.

Małe i średnie przedsiębiorstwa za pośrednictwem instytucji otoczenia biznesu mogą otrzymać pomoc w zakresie: organizacji szkoleń, doradztwa prawno-finansowego, usług informacyjnych, udzielania pożyczek, poręczeń lub gwarancji, porad prawnych. Wsparcie może dotyczyć pomocy przy uruchamianiu własnej działalności gospodarczej, dostarczaniu zaawansowanych rozwiązań technicznych i technologicznych, wsparcia przy wypełnianiu druków itp. Wiele z tych działań finansowanych jest ze środków Unii Europejskiej. W ramach pomocy można uzyskać ponadto bezzwrotne dotacje finansowe na rozwój przedsiębiorstwa.

Rozpatrując szanse płynące wraz z pozyskiwaniem środków z funduszy Unii Europejskiej, należy wymienić przede wszystkim możliwości wzrostu konkurencyjności polskich firm na rynkach europejskich. Konkurencyjność ta może wzrastać zarówno poprzez inwestycje w środki trwałe, jak i zwiększanie potencjału opartego na wiedzy. Dostosowywanie się polskich firm do poziomu, jaki istnieje obecnie w państwach tzw. „starej Unii”, będzie procesem długotrwałym, lecz szansą na jego przyspieszenie są właśnie fundusze i inne instrumenty pomocowe, zwłaszcza dla firm sektora MŚP.

W celu poznania zakresu wsparcia, z którego korzystają właściciele firm sektora MŚP w ankiecie postanowiono jedną z części poświęcić zagadnieniom związanym z oceną wykorzystania dostępnego wsparcia ze strony Unii Europejskiej i instytucji otoczenia biznesu. Jedno z pytań dotyczyło wykazania czy badane przedsiębiorstwa korzystały kiedyś z pomocy instytucji otoczenia biznesu lub ze środków unijnych. Okazuje się, że wśród respondentów 33% korzystało z pomocy udzielanej przez instytucje otoczenia biznesu. Natomiast tylko 8% ankietowanych korzystało z wsparcia oferowanego bezpośrednio przez fundusze strukturalne Unii Europejskiej. Niepokojącym zjawiskiem jest fakt,

że aż 59% w ogóle nie korzystało z żadnej formy pomocy oferowanej dla sektora MŚP. Odpowiedzi respondentów przedstawiono na rysunku 8.

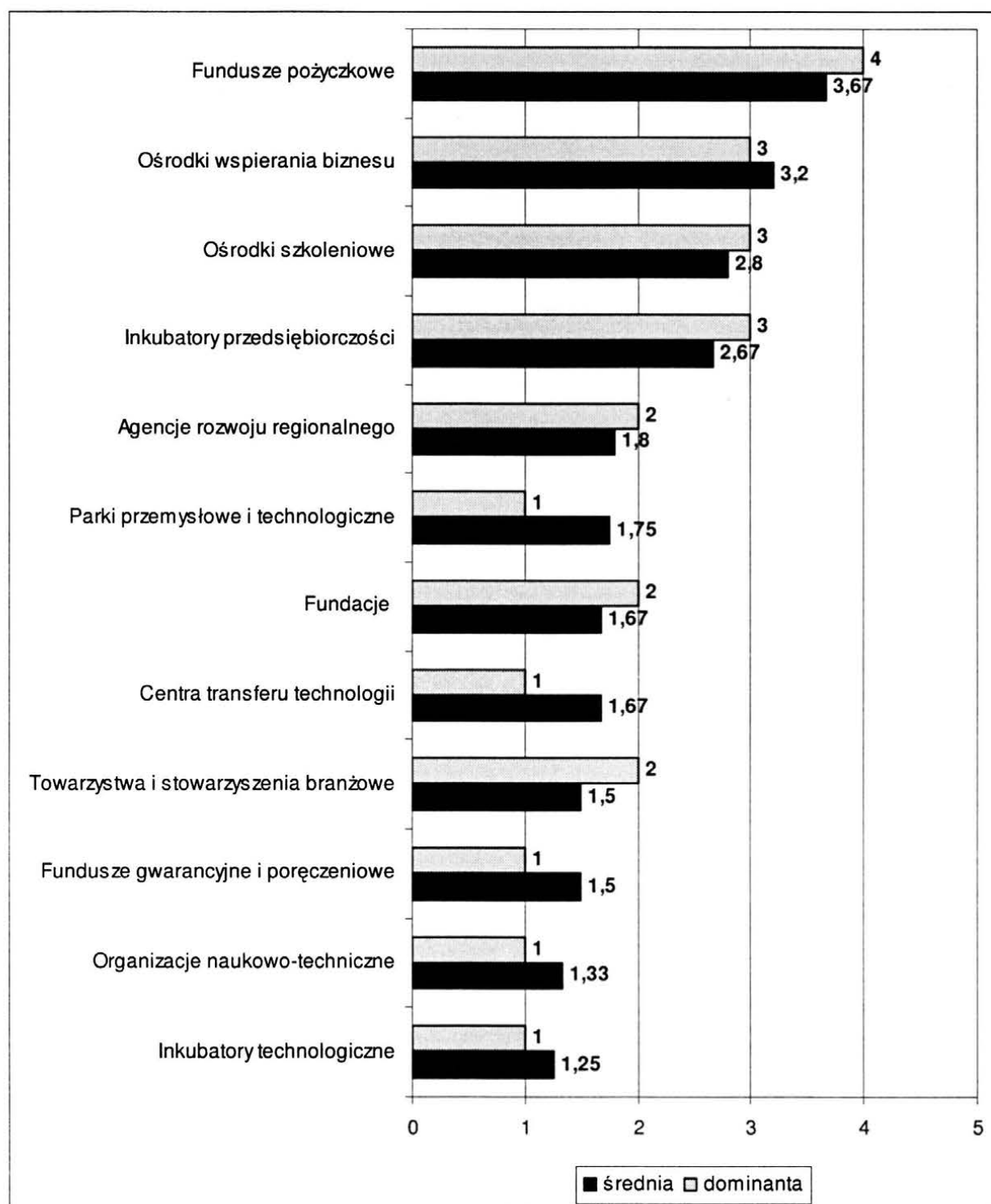


Rys. 8. Opinie respondentów na temat wykorzystania wsparcia ze strony funduszy UE oraz instrumentów oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejne pytanie dotyczyło opinii przedsiębiorców korzystających z usług instytucji otoczenia biznesu na temat przydatności współpracy z poszczególnymi instytucjami dla procesów rozwojowych ich przedsiębiorstw. Ankietowani oceniali przydatność współpracy w skali od 1 (bardzo niska ocena) do 5 (bardzo wysoka ocena). Do analizy uzyskanych wyników wykorzystano miary statystyczne takie jak: średnia i dominanta.

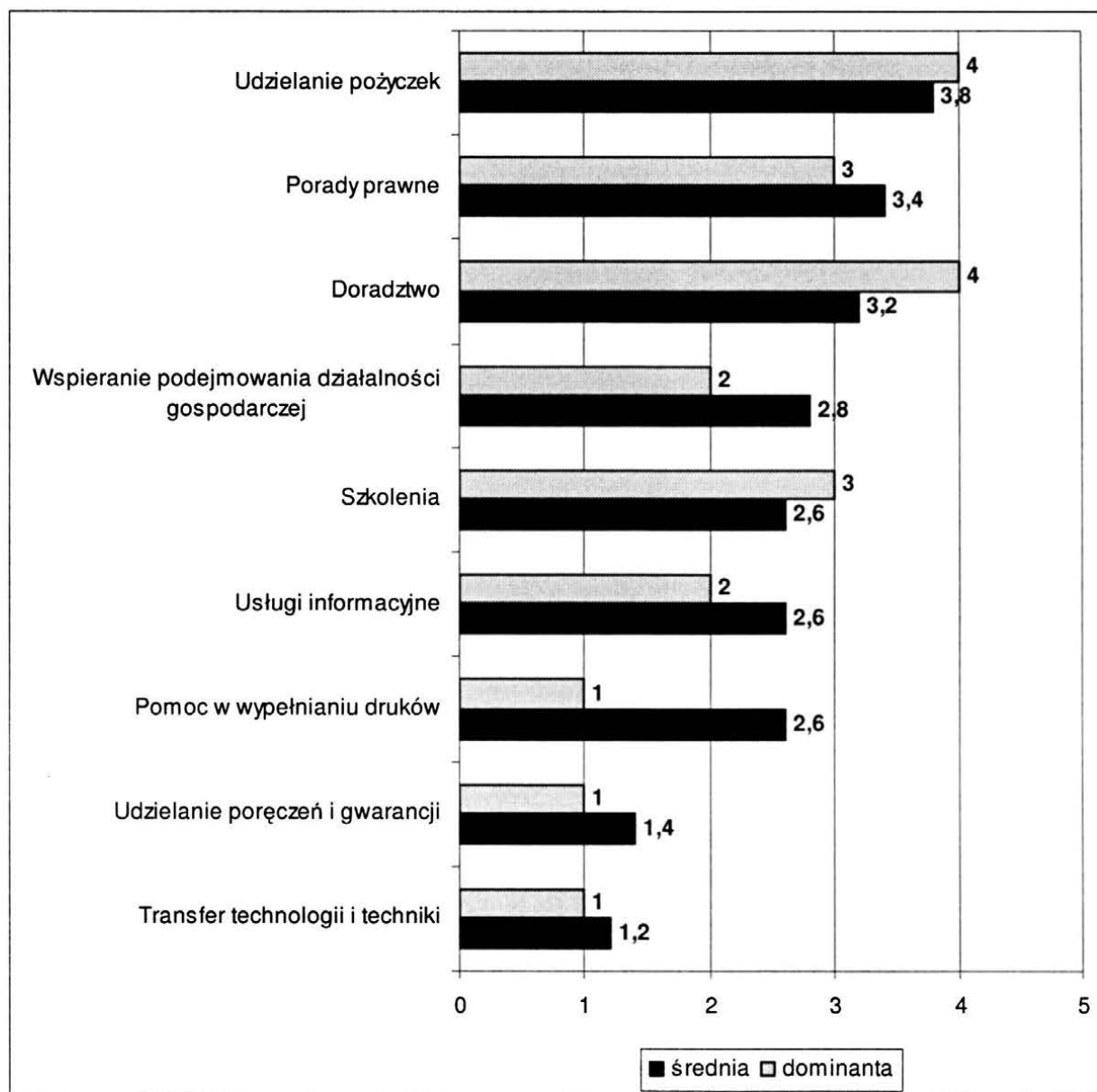
Ankietowani uznali, że wysoki wpływ na rozwój ich przedsiębiorstw mogą mieć instytucje pożyczkowe, oferujące wsparcie finansowe. Średnio przydatne są dla nich ośrodki wspierania biznesu. Respondenci średnio oceniają również ośrodki szkoleniowo-badaniowe, inkubatory przedsiębiorczości oraz agencje rozwoju regionalnego. Według ankietowanych najmniejsze znaczenie dla rozwoju badanych przedsiębiorstw może mieć współpraca z klubami zainteresowań, funduszami gwarancyjnymi i poręczeniowymi oraz z organizacjami naukowo-technicznymi. Strukturę odpowiedzi udzielonych przez przedsiębiorców biorących udział w badaniach przedstawiono na rysunku 9.



Rys. 9. Opinie respondentów na temat przydatności współpracy z poszczególnymi instytucjami otoczenia biznesu dla rozwoju ich przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie skierowane do respondentów korzystających z usług instytucji otoczenia biznesu dotyczyło oceny przydatności różnorodnych instrumentów wspierania małych i średnich przedsiębiorstw, które można uzyskać za pośrednictwem tych instytucji. Anketowani przedsiębiorcy oceniali przydatność poszczególnych instrumentów wspierania rozwoju w skali od 1

(bardzo niska ocena przydatności wsparcia) do 5 (bardzo wysoka ocena). Do analizy uzyskanych wyników wykorzystano takie miary statystyczne, jak średnia i dominanta. Odpowiedzi udzielone przez ankietowanych przedstawiono na rysunku 10.



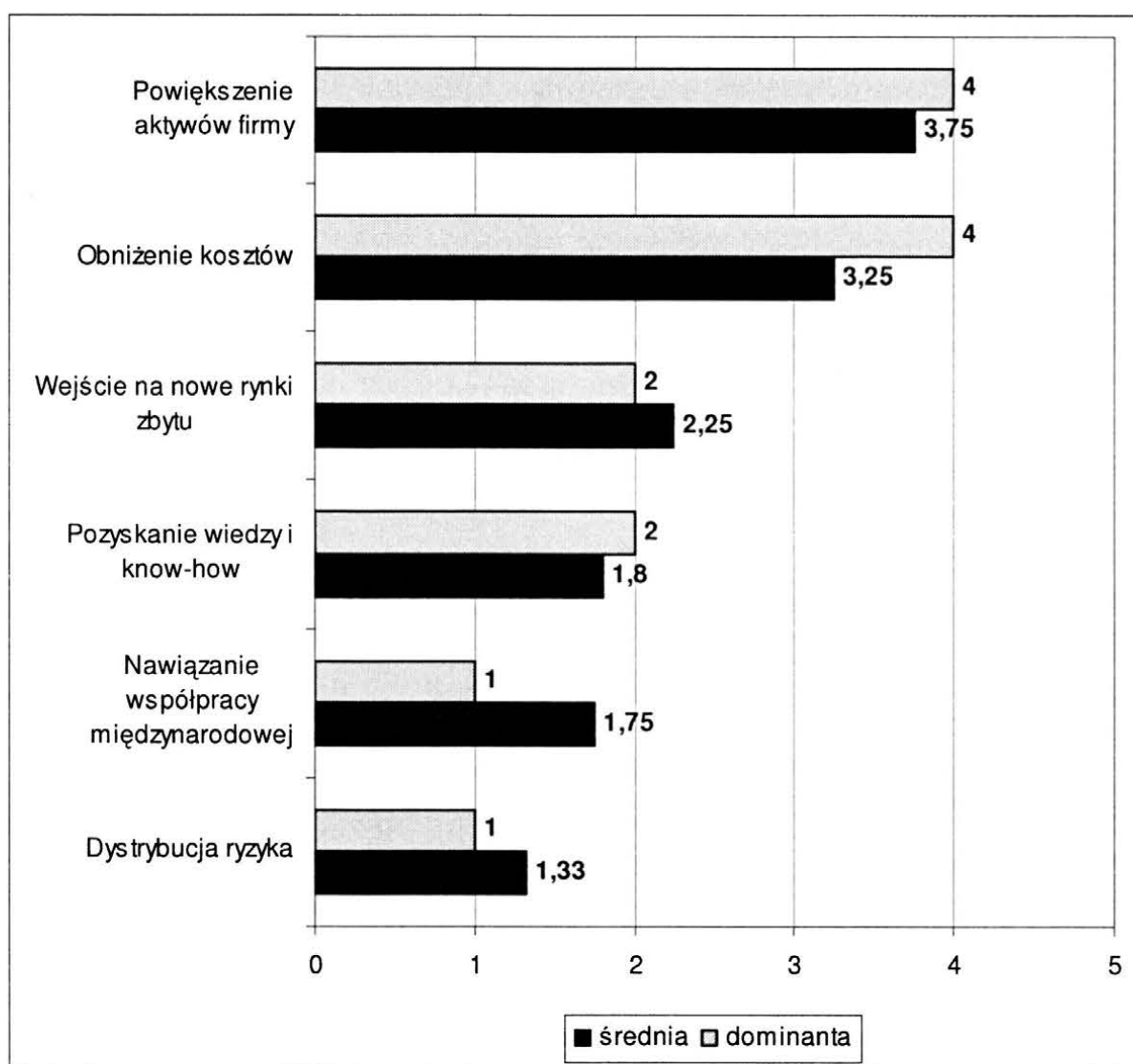
Rys. 10. Ocena przydatności instrumentów wspierania rozwoju oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci wysoko ocenili przydatność pożyczek oferowanych z sektora pozabankowego dla rozwoju ich przedsiębiorstw. Instrumenty te wymagają nawiązania współpracy z licznymi funduszami pożyczkowymi, które również zostały ocenione jako instytucje istotnie wspierające rozwój badanych przedsiębiorstw (rys. 9). Na średnim poziomie oceniono natomiast przydatność takich instrumentów wspierania rozwoju, jak porady prawne, usługi doradcze,

czy różnorodne formy wsparcia dla osób podejmujących działalność gospodarczą. Niskie oceny otrzymały możliwości pomocy w wypełnianiu druków, udzielanie poręczeń i gwarancji służących pozyskaniu wsparcia finansowego z innych źródeł, a także pomoc w zakresie transferu technologii i techniki.

Kolejne pytanie dotyczyło tych przedsiębiorstw, które korzystały bezpośrednio z unijnych programów wsparcia. Poproszono respondentów o określenie celów, na jakie chcieli otrzymać wsparcie oraz ocenę korzyści dla rozwoju przedsiębiorstw wynikających z ich realizacji. Ankietowani wskazywali cele pozyskiwania wsparcia unijnego oraz określali wagę korzyści dla rozwoju ich przedsiębiorstw, w skali od 1 (bardzo niska ocena) do 5 (bardzo wysoka ocena). Do analizy uzyskanych wyników wykorzystano średnią i dominantę ze wskazań respondentów. Odpowiedzi ankietowanych przedstawiono na rysunku 11.

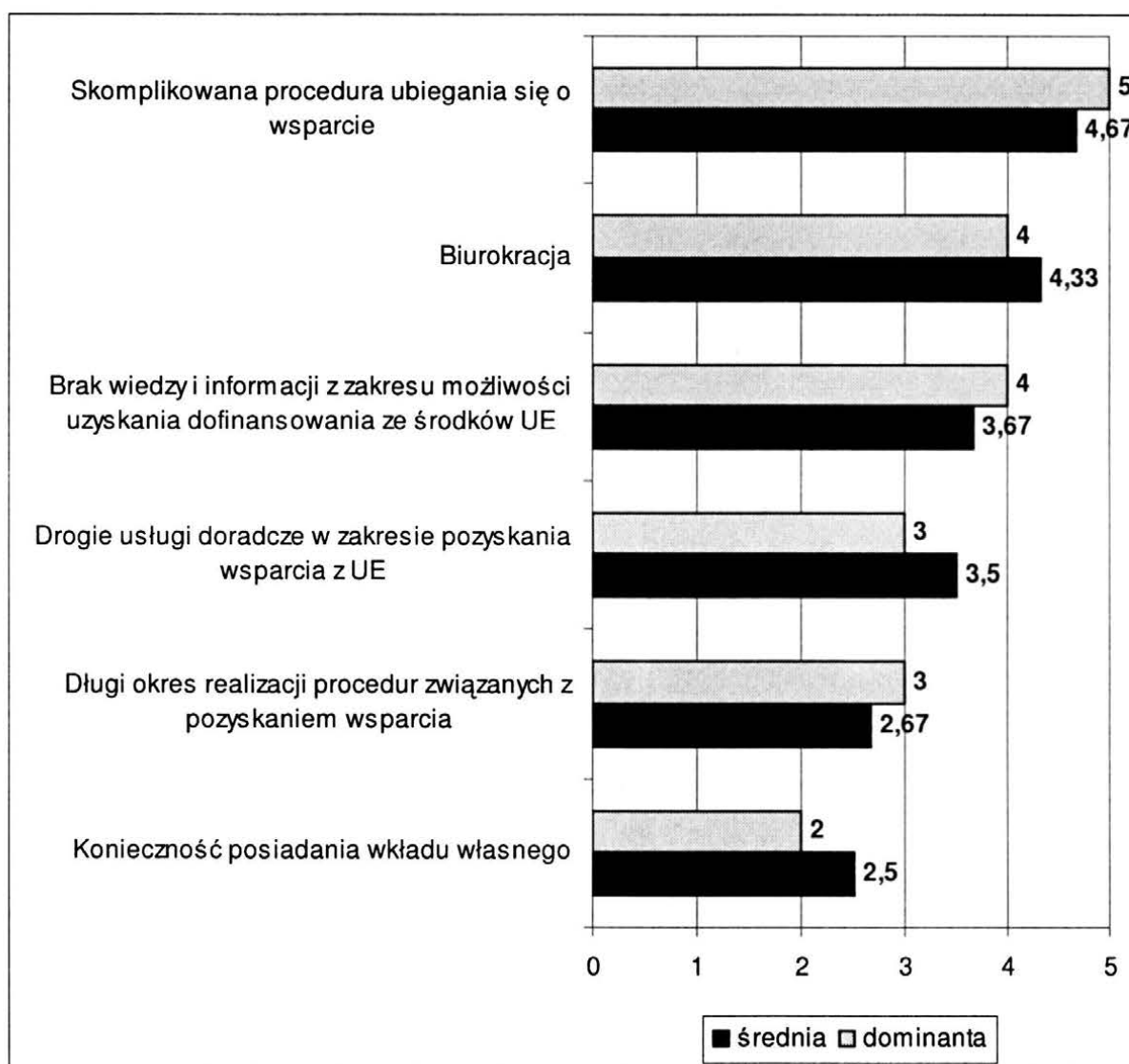


Rys. 11. Cele i korzyści wykorzystania wsparcia unijnego przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci za ważny i korzystny cel pozyskiwania wsparcia unijnego wskazali powiększenie aktywów firmy. Ważnym celem było dla nich również obniżenie kosztów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Bardzo niskie znaczenie dla ankietowanych miała pomoc w dystrybucji ryzyka, rozwijaniu współpracy międzynarodowej oraz pozyskiwaniu wiedzy i know-how.

W ostatnim pytaniu respondenci, którzy korzystali z unijnego wsparcia zostali poproszeni o ocenę barier, które pojawiły się w procesie pozyskania środków pomocowych. Ankietowani wskazywali bariery pozyskiwania wsparcia unijnego oraz określali ich wagę w skali od 1 (bardzo słaba bariera) do 5 (bardzo silna bariera). Wyniki przedstawione za pomocą średniej i dominanty ze wskazań zaprezentowano na rysunku 12.



Rys. 12. Bariery w pozyskaniu dofinansowania z środków unijnych w ocenie badanych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Za bardzo poważną przeszkodę w pozyskaniu środków unijnych respondenci uznali skomplikowaną procedurę ubiegania się tą formę wsparcia rozwoju przedsiębiorstw. Poważny problem dla ankietowanych stwarza ponadto biurokracja, brak wiedzy i informacji z zakresu możliwości uzyskania dofinansowania, a także drogie usługi doradcze w zakresie wypełniania wniosków. Mniejszym problemem dla ankietowanych jest konieczność posiadania wkładu własnego oraz zbyt długi okres realizacji procedur związanych z projektem.

6. Podsumowanie

Przedstawione powyżej, specyficzne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej wskazują na występowanie dwubiegunowych uwarunkowań:

- zagrożeń, związanych przede wszystkim ze zwiększeniem konkurencji rynkowej, liberalizacją wymiany handlowej, kosztami spełniania wymogów formalnych i prawnych oraz
- szans, obejmujących wyzwania globalizacji oraz możliwości wykorzystania środków pomocowych oferowanych w ramach polityki Unii Europejskiej.

Wykorzystanie szans i minimalizacja zagrożeń w znacznym stopniu zależy od potencjału samych, małych i średnich przedsiębiorstw ale również od ich elastycznej zdolności do pozyskiwania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu. W celu przedstawienia opinii przedsiębiorców na temat ich funkcjonowania i rozwoju w warunkach integracji europejskiej oraz możliwości wynikających z wykorzystania zewnętrznych instrumentów wspierania firm sektora MŚP przeprowadzono badania empiryczne metodą ankietową w firmach małej i średniej wielkości z regionu łódzkiego. Prowadzone badania empiryczne pozwalają na sformułowanie następujących wniosków szczegółowych:

- opinie 50% respondentów wskazują, iż wstąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej w korzystny sposób wpływa na rozwój badanych przedsiębiorstw. Jedynie 17% procent ankietowanych uznało, iż proces integracji europejskiej jest barierą rozwoju. Z drugiej strony aż 67% badanych stwierdziło, iż w wyniku integracji w ich obszarze działania rynkowego wzrosła konkurencja. Może to być traktowane jako pewna bariera rozwoju, jednak wydaje się, iż badane firmy traktują tą sytuację bardziej jako stymulator zwiększenia wysiłków rynkowych i poszukiwania szans wsparcia oferowanych w nowych warunkach gospodarczych,
- niepokojącym jest fakt, że ponad połowa ankietowanych przedsiębiorców nie korzystała z jakiegokolwiek wsparcia oferowanego bezpośrednio ze strony Unii Europejskiej lub ze strony instytucji otoczenia biznesu.

Wprawdzie 33% badanych korzystało z pewnych form pomocy udzielanej przez instytucje otoczenia biznesu, jednak tylko 8% wykorzystało wsparcie z funduszy strukturalnych UE.

- wśród instrumentów oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu badani wysoko ocenili przydatność pożyczek oferowanych z sektora pozabankowego, natomiast na średnim poziomie oceniono przede wszystkim takie rozwiązania, jak porady prawne oraz usługi doradcze. Pozyskanie tych instrumentów wymaga bliskiej współpracy z instytucjami otoczenia biznesu, wśród których respondenci najwyżej ocenili relacje z instytucjami pożyczkowymi oraz licznymi ośrodkami wspierania małego i średniego biznesu,
- wśród celów i korzyści wynikających z pozyskania wsparcia finansowego ze środków UE ankietowani przedsiębiorcy wskazali przede wszystkim możliwość rozwoju poprzez powiększenie aktywów przedsiębiorstwa oraz zdolność do obniżenia kosztów swojej działalności,
- do istotnych barier w pozyskaniu wsparcia finansowego ze środków Unii Europejskiej respondenci zaliczyli skomplikowane procedury ubiegania się o środki pomocowe oraz związany z tym wysoki poziom biurokracji urzędniczej.

Badania dotyczące wpływu procesu integracji europejskiej na rozwój i możliwości wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw są utrudnione, przede wszystkim z powodu znacznej liczebności podmiotów sektora MŚP, a także wymogu prowadzenia badań podłużnych. Wnioski wynikające z prowadzonych badań pierwotnych mają ograniczoną wartość poznawczą przede wszystkim z powodu niewielkiej liczebności próby badawczej. Mogą być one jednak użyteczne dla właścicieli i menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw podejmujących decyzje dotyczące wykorzystania potencjału wynikające z procesu integracji z Unią Europejską, a także pracowników instytucji otoczenia biznesu realizujących działania pomocowe. Badania z pewnością będą kontynuowane i być może dostarczą wniosków bardziej szczegółowych, uwzględniających również podłużny charakter prowadzonych analiz empirycznych.

Literatura

- [1] **Aftyka W., Chmielewski A.:** *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo M.M., Warszawa 2005.
- [2] **Bednarczyk M.:** *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Monografie AE w Krakowie, Kraków 1996.

- [3] **Bednarczyk M.:** *Regionalne otoczenie przedsiębiorstw zagranicznych na przykładzie województwa krakowskiego*, [w:] Haffer M., Sudoł S. (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1999.
- [4] **Bieńkowska B.:** *Instytucje wspierające funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w powiecie bielskim*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim, T. 2, Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2006.
- [5] **Blakely E.J., Bradshaw T.K. (eds.):** *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks-London-New Delhi, 2002.
- [6] **Ciok S., Dołzbłasz S., Raczyk A.:** *Dolny Śląsk. Problemy rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006.
- [7] *Definicja małych i średnich przedsiębiorstw*, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich NR 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r.
- [8] **Dorożyński T.:** *Fundusze strukturalne UE jako instrument wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w świetle perspektywy finansowej 2007-2013*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim, T. 2, Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2006.
- [9] *European Charter For Small Enterprises*, <http://www.unescochair.uns.ac.rs/sr/docs/smallEnterprises.pdf>, z dnia 30.03.2010.
- [10] **Gorzela G., Jałowiecki B.:** *Konkurencyjność regionów*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1, Warszawa 2000.
- [11] **Greta M., Kostrzewa-Zielińska T.:** *Konkurencyjność sektora MŚP w zjednoczonej Europie – wybrane zagadnienia*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2005.
- [12] **Hausner J., Kudłacz T., Szlachta J. (red.):** *Instytucjonalne przesłanki regionalnego rozwoju Polski*, Studia KPZK PAN, nr 106, Warszawa 1997.
- [13] **Jewtuchowicz A. (red.):** *Środowisko, przedsiębiorczość, innowacje a rozwój terytorialny*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
- [14] **Jeziorska A.:** *Rola instytucji otoczenia biznesu w rozwoju i dostosowaniu polskich MŚP na przykładzie beneficjentów poddziałania 1.1.2 SPO WKP*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim, T. 2, Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2006.

- [15] Komunikat Komisji, *Polityka spójności wspierająca wzrost gospodarczy i zatrudnienie: Strategiczne Wytocznice Wspólnoty 2007-2013*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, 5 lipca 2005 r., COM(2005) 0299.
- [16] **Lachiewicz S. (red.):** *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2003.
- [17] **Longhi C.:** *Networks, collective learning and technology development in innovative high technology regions: The case of Sophia – Antipolis*, „Regional Studies”, vol. 33, no 4 1999.
- [18] **Markowski T., Kot J., Stawasz D., Stawasz E.:** *Regionalne Systemy Innowacji jako podstawa Budowania konkurencyjności polskich regionów*, „Samorząd Terytorialny”, nr 6/90, Warszawa 1998.
- [19] **Matejun M.:** *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2008.
- [20] *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie*, Wstępny projekt, dokument zaakceptowany w dniu 14 lutego 2006 r. przez Radę Ministrów, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- [21] *O czym warto wiedzieć?*, ksu.parp.gov.pl/pl/rejestracja_ksu, z dnia 30.03.2010.
- [22] **Penc J.:** *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [23] **Penc J.:** *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- [24] **Penc-Pietrzak I.:** *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- [25] **Pietrzyk I.:** *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [26] **Piotrowska-Trybull M.:** *Instytucje otoczenia biznesu i ich wpływ na konkurencyjność regionu*, Oficyna Wydawnicza Włocławskiego Towarzystwa Naukowego, Włocławek 2005.
- [27] *Podstawy Wsparcia Wspólnoty. Promowanie rozwoju gospodarczego i warunków sprzyjających wzrostowi zatrudnienia*, Bruksela - Warszawa, Grudzień 2003, <http://www.funduszestrukturalne.gov.pl/> z dnia 30.03.2010.
- [28] *Projekt Rozporządzenia Rady UE wprowadzającego ogólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i Funduszu Spójności*, Bruksela 14.07.2004, COM(2004) 492.
- [29] **Puchajda Z.:** *Problemy integracji Polski z Unią Europejską z uwzględnieniem perspektyw rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Perspektywy rozwoju MŚP w warunkach integracji Polski z UE*, Materiały konferencyjne, Wyd. Olsztyńska Wyższa Szkoła Zawodowa im prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn 2000.
- [30] **Skowronek-Mielczarek A.:** *Małe i średnie przedsiębiorstwa-źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.

-
- [31] **Szymła Z.:** *Rola agencji rozwoju regionu krakowskiego we wspieraniu rozwoju gospodarczego regionu*, [w:] Targalski J. (red.): *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.
- [32] Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. zmianami.
- [33] **Zachorowska A., Kościelniak H.:** *Ekonomiczne i pozaekonomiczne determinanty rozwoju*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- [34] **Żuber R.:** *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

2 KONKURENCYJNOŚĆ PAŃSTW UNII EUROPEJSKIEJ W GOSPODARCE ŚWIATOWEJ JAKO DETERMINANTA TWORZENIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ EUROPEJSKICH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP

Tomasz Ochwat

*Doktorant Katedry Badań Strategicznych i Regionalnych
Akademii Ekonomicznej w Katowicach*

1. Wprowadzenie

Dokonujący się w gospodarce światowej proces globalizacji wyznacza swoiste reguły funkcjonowania w nowej rzeczywistości nie tylko dla przedsiębiorstw ale również dla całych systemów gospodarczych państw.¹ Szeroki obszar docelowy globalizacji wynika z faktu, że proces ten dokonuje się nie tylko w zakresie gospodarowania ale również stosunków społecznych, politycznych i tendencji kulturowych. Każdy z wymienionych obszarów, na które oddziałuje proces globalizacji, jest zdeterminowany do prowadzenia współzawodnictwa. Wszystkie wymienione wymiary globalizacji biorą jednak swój początek w globalizacji gospodarczej świata ponieważ to właśnie przepływ towarów i usług stanowi największą część wymiany międzynarodowej. Z kolei największy udział w tworzeniu międzynarodowego przepływu towarów i usług należy do przedsiębiorstw sektora MŚP.

Najistotniejszą z reguł obowiązujących w gospodarce globalnej jest zasada konkurencyjności. [3] Konkurencyjność staje się również modnym terminem pojawiającym się w teoriach gospodarczych, prognozach rynkowych i naukach

¹ Pojęcie systemu gospodarczego rozpatrywane w ujęciu szerszym oznacza zbiór wszystkich norm prawnych regulujących postępowanie wszystkich uczestników procesu gospodarczego. (oprac. na podst. Kamerschen D.R, McKenzie R.B., Nardinelli C. *Ekonomia*, Gdańsk, 1991). Dla celów niniejszego opracowania przyjęto ujęcie węższe tożsame z gospodarką państwa, obejmujące zbiór wszystkich instytucji i podmiotów uczestniczących w procesach gospodarczych i wykonujących wszelkie działania polegające na: produkcji towarów, oferowaniu usług, wymianie oraz konsumpcji.

o zarządzaniu. Jakie znaczenie niesie więc zagadnienie konkurencyjności? Dlaczego staje się elementem porównań i odniesień zarówno dla przedsiębiorstw jak i na poziomie makroekonomicznym? W jaki sposób konkurencyjność gospodarcza państw determinuje funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw? W świetle rozważań nad zagadnieniem konkurencyjności warto przyjrzeć się nie tylko jego aspektom teoretycznych. Przydatna może być również analiza wyników międzynarodowych rankingów obrazujących pozycję konkurencyjną systemów gospodarczych państw, których znaczący zbiór stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa

2. Aspekty teoretyczne konkurencyjności przedsiębiorstw i systemów gospodarczych państw

Pochylając się nad istotą konkurencyjności warto przytoczyć definicję J. Burnewicza, który określa ją jako zdolność do długookresowego, efektywnego wzrostu. Jego zdaniem, konkurencyjność jest systemem tworzonym przez elementy: efektywności, dynamiki działania oraz elastyczności danego przedsiębiorstwa.[2, s. 18] Na poziomie mikroekonomicznym, w odniesieniu do przedsiębiorstw, konkurencyjność utożsamiana jest ze zdolnością nie tylko do utrzymania się w warunkach gospodarki rynkowej, ale również do wzrostu i ekspansji. Sprostać konkurencji ze strony innych podmiotów oznacza dla firmy zachowanie jakości produktów i usług ale przede wszystkim utrzymanie i poszerzanie istniejących rynków sprzedaży. Przenosząc pojęcie konkurencyjności na płaszczyznę makroekonomii – gospodarki kraju czy regionu, konkurencyjność nadal utożsamiana jest z umiejętnością gospodarowania, rozwoju, współzawodnictwa czy akumulacji kapitału. Podobne są również uwarunkowania, w których konkurują przedsiębiorstwa, wyznaczone przez zmiany w gospodarce światowej, procesy zachodzące w wymianie handlowej czy stopień rozwoju systemów gospodarczych poszczególnych państw.

Zasięg zjawiska konkurencji utożsamianej ze współzawodnictwem, wolną i całkowitą konfrontacją, zmierzającą do osiągnięcia zysków czy realizacji innych celów, wykroczył już poza zbiór przedsiębiorstw uczestniczących w rynku towarów i usług. Proces konkurencji co prawda w dalszym ciągu dokonuje się przede wszystkim na rynkach zbytu, gdzie wyznacznikiem skutecznej rywalizacji jest oferta produktu lub usługi, atrakcyjna ze względu na cenę, jakość czy innowacyjność [1, s. 24]. Zasada konkurencyjności zaczęła jednak obowiązywać również podmioty występujące w otoczeniu makroekonomicznym: stowarzyszenia międzypaństwowe, wspólnoty gospodarcze, systemy gospodarcze poszczególnych krajów oraz regiony rozumiane jako jednostki podziału administracyjnego w obrębie państwa.

Zagadnienie konkurencyjności wykracza więc dziś daleko poza sferę przedsiębiorstw - uczestników rynku towarów i usług. Rywalizacja rozgrywa się również pomiędzy krajami a nawet regionami o alokację inwestycji, subwencje państwowe oraz fundusze pomocowe na realizację programów rozwoju. Efektem konkurencyjności międzynarodowej w wymiarze makroekonomicznym jest więc zdolność danego państwa do tworzenia wartości dodanej i podnoszenia bogactwa poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami, atrakcyjnością i wizerunkiem. Z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw konkurencyjność gospodarcza państwa oznacza bardziej korzystne uwarunkowania do ich rozwoju. W obszarze czynników tożsamyh z konkurencyjnością państwa i warunkujących wzrost firm należy wymienić m.in.: dostępność rozwiniętej infrastruktury drogowej i kolejowej, dostęp do nowoczesnych sieci teleinformatycznych, potencjał sfery naukowo-badawczej, dostosowanie rynku pracy do oczekiwań przedsiębiorców oraz stabilność systemu regulacji prawnych.

Dla Unii Europejskiej i krajów ją tworzących wypracowanie zasad i prowadzenie efektywnej polityki konkurencyjności ma niebagatelne znaczenie w obliczu ekspansji gospodarczej potęg azjatyckich czy silnej pozycji ekonomicznej Stanów Zjednoczonych. Podjęcie przez kraje europejskie skutecznego współzawodnictwa w gospodarce światowej warunkowane jest umiejętnością wypracowania przewagi konkurencyjnej. Osiągnięcie tej przewagi warunkowane jest:

- podniesieniem poziomu innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw,
- utworzeniem obszaru współpracy pomiędzy biznesem a ośrodkami naukowymi generującego nowoczesne technologie,
- zwiększeniem kapitału inwestycyjnego firm przeznaczanego na sferę badawczo-rozwojową,
- wzrostem udziału przedsiębiorstw europejskich w światowym rynku towarów i usług,
- rozwojem rynku pracy poprzez tworzenie nowych miejsc pracy,
- wypracowaniem wyższego PKB na obszarze Unii,
- poprawą bilansu rozrachunków bieżących pomiędzy państwami UE a gospodarczymi potęgami Świata [6, s. 26-31].

Podczas rozważań nad zagadnieniem konkurencyjności państw Unii oraz firm sektora MŚP w pierwszym rozdziale przedstawiona zostanie analiza konkurencyjności UE w świetle wyników publikowanych przez światowe instytuty ekonomiczne. Kolejne rozdziały zaprezentują programy i działania podjęte przez Wspólnotę Europejską, które miały doprowadzić do wypracowania przewagi konkurencyjnej systemu gospodarczego Unii Europejskiej.

3. Analiza konkurencyjności systemu gospodarczego państw Unii Europejskiej

Podjmując próbę porównania systemów gospodarczych krajów Unii Europejskiej z gospodarką obszaru Stanów Zjednoczonych czy Dalekiego Wschodu niezbędne jest zdefiniowanie zestawu mierników ekonomiczno-społecznych. Jedynie wtedy możliwa jest ocena poziomu konkurencyjności w układzie odniesień makroekonomicznych. Problemów przysparza jednak wyznaczenie względnie obiektywnych mierników, które obejmą w miarę szeroki obszar zagadnień gospodarczych.

Selekcja i dobór mierników wymaga bowiem uwzględnienia specyfiki procesów w ramach systemów gospodarczych, zdefiniowania otoczenia, które oddziałuje na te systemy oraz włączenia niezależnych tendencji politycznych, społecznych i kulturowych. Powołując się na teorię profesora Lubińskiego, zastosowane mierniki konkurencyjności powinny obrazować zjawisko rozwoju, regresu bądź stagnacji gospodarczej państwa oraz wszelkich przemian strukturalnych [12, s. 3-15]. Ważnym również jest, przytaczając zdanie profesora Mijali, by mierniki konkurencyjności pokazywały efektywność wykorzystania zasobów naturalnych, czynników produkcji oraz obrazowały stopień uczestnictwa gospodarki danego kraju w międzynarodowej wymianie handlowej [15, s. 7-12].

Tylko dysponując w miarę obiektywnym i szerokim merytorycznie zestawem mierników można pokusić się o stworzenie rankingu konkurencyjności. Opracowany tym sposobem ranking pozwala na określenie miejsca państwa, regionu bądź jak w przypadku Unii Europejskiej – wspólnoty państw w układzie odniesienia tworzonym przez rozwinięte gospodarczo kraje pozostałych kontynentów. Ta właściwość rankingów zadecydowała o ich wykorzystaniu przez instytuty ekonomiczne do oceny konkurencyjności Wspólnoty w latach 2001 - 2008 czyli w okresie wdrażania Strategii Lizbońskiej poprzez realizację programów operacyjnych. Pozwoliło to na oszacowanie pozycji państw Unii Europejskiej względem pozostałych, liczących się potęg gospodarczych świata. Analiza procesu wdrażania Strategii Lizbońskiej, która miała przekształcić system gospodarczy UE w najbardziej konkurencyjną gospodarkę Świata, zostanie przedstawiona w kolejnym podrozdziale.

Ze względu na kompleksowy charakter zaproponowanych mierników, szeroką grupę badanych państw i systematyczność publikowania, analizując konkurencyjność Wspólnoty, warto oprzeć się na rankingu The World Competitiveness Yearbook², który proponuje 8 kryteriów:

- poziom rozwoju gospodarczego,

² Ranking najbardziej rozwiniętych krajów świata opracowywany przez IMD – Międzynarodowy Instytut Zarządzania i Rozwoju.

- efektywność zarządzania,
- bilans finansów i wymiany handlowej,
- stopień powiązań z gospodarką globalną,
- potencjał społeczny,
- efektywność wykorzystania zasobów produkcji,
- skuteczność rządów i działań administracji samorządowej,
- poziom nakładów na sferę badań i edukacji.

Warto także podkreślić w tym miejscu, że Komisja Europejska oraz inne instytucje monitorujące poziom konkurencyjności Unii w gospodarce światowej, także opierają swoje szacunki m.in. na rankingu *The World Competitiveness Yearbook*. Przedstawione kryteria rankingu oparte zostały na grupach mierników. W ramach kryterium poziomu rozwoju gospodarczego zmierzono w poszczególnych państwach wartość dodaną wypracowaną w przemyśle i usługach³, kwotę oszczędności krajowych, poziom konsumpcji, wydajność pracy oraz stopień wykorzystania zasobów produkcji. Oprócz mierników obrazujących aktualny stan gospodarki zostały również uwzględnione prognozy rozwoju gospodarczego opracowane na podstawie tendencji zmian wielkości produktu krajowego brutto, wartości dodanej, wskaźnika inwestycji bezpośrednich oraz poziomu oszczędności gospodarstw domowych.

Wśród mierników, które wzięto pod uwagę tworząc kryterium poziomu umiędzynarodowienia krajów, można wymienić: wysokość obrotów w handlu międzynarodowym, bilans wymiany handlowej, stopień swobodnego przepływu towarów, usług, kapitału i osób, poziom protekcjonizmu w wymianie handlowej, stopień otwarcia na inwestycje kapitału zagranicznego oraz wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Ranking oparto również na grupie kryteriów określonych jakością rządów. W gronie mierników, przy pomocy których autorzy rankingu próbowali ocenić decyzje administracji rządowej oraz władze legislacyjną, znalazły się m.in.: wielkość zadłużenia publicznego, stopień zaangażowania państwa w gospodarkę, skuteczność decyzji rządu oraz wymiaru sprawiedliwości. Podczas oceny jakości rządów w danym państwie autorzy rankingu zwrócili również uwagę na stabilność norm prawnych, tworzących ramy funkcjonowania działalności gospodarczej. Obok stabilności systemu prawnego zbadano w jakim stopniu prawo gospodarcze obowiązujące w kraju umożliwia swobodną konkurencję przedsiębiorstw i sprzyja tworzeniu kolejnych inicjatyw gospodarczych. Zweryfikowano również dostępne narzędzia prawne wspomagające rozwój przedsiębiorczości sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Autorzy rankingu

³ Przy obliczeniu wartości dodanej w gospodarce uwzględnia się różnice pomiędzy przychodami ze sprzedaży wytworzonych produktów i oferowanych usług a kosztami ich wytworzenia obejmującymi: wartość surowców, materiałów, koszty osobowe związane z nakładem pracy oraz wartość usług zewnętrznych.

sprawdzili również poziom aktywnego wsparcia dla biznesu ze instytucji doradczych, finansowych oraz ośrodków sfery badawczo-rozwojowej.

Analiza jakości obszaru finansów w poszczególnych państwach została oparta na czterech kryteriach: dostępności kapitału, kosztów związanych z uzyskaniem kredytów i pożyczek, poziomowi rozwoju rynku usług bankowych oraz efektywności i instytucji finansowych. Ocena krajów na podstawie wymienionych kryteriów została przede wszystkim skoncentrowana na obszarze finansowania inwestycji i bieżącej działalności przedsiębiorstw.

Oceniając infrastrukturę w krajach uczestniczących w rankingu autorzy uwzględnili nie tylko poziom rozwoju infrastruktury transportowej czy komunalnej ale również stopień samowystarczalności energetycznej danego państwa. Szczególny nacisk został położony na stan infrastruktury informatycznej związany z: dostępnością szybkich łącz internetowych, jakością sieci telekomunikacyjnej a także stopniem rozwoju systemów elektronicznej wymiany dokumentacji.

W obszarze nauki i techniki twórcy rankingu jako podstawowe kryterium przyjęli poziom wydatków na sferę badań i rozwoju zarówno ze strony budżetu państwa jak i przedsiębiorstw. Określając miejsce poszczególnych państw we współzawodnictwie w obszarze nauki i techniki zbadano również:

- wielkość zatrudnienia w sferze badań i rozwoju,
- zakres i częstotliwość współpracy pomiędzy ośrodkami akademickimi a biznesem,
- stopień komercjalizacji badań naukowych.

Jako priorytetowy wśród wymienionych mierników, któremu przydzielono najwyższą wagę, przyjęto stopień komercjalizacji badań. Podejście wydaje się być uzasadnione ponieważ wskaźnik ten obrazuje rzeczywisty wpływ odkryć naukowych na tworzenie innowacyjnych technologii. W grupie mierników pozwalających na ocenę wyników państw w kategorii nauka i technika znalazł się również poziom ochrony własności intelektualnej. Zwrócono w tym przypadku szczególną uwagę na jakość przepisów prawa patentowego oraz skuteczność działań organów ścigania w tym zakresie

Wyniki rankingu The World Competitiveness Yearbook, sporządzonego przez IMD, wskazywały na przewagę Stanów Zjednoczonych nad pozostałymi konkurentami w obszarach związanych z poziomem rozwoju gospodarczego, wymiany handlowej, stanu finansów, infrastruktury, nakładów na badania i nowoczesne technologie (tabele 1 i 2). Przewodnictwo gospodarcze USA wynikało nie tylko z ogromnego potencjału ekonomicznego i społecznego tego mocarstwa. Jak pokazuje analiza wyników badań Instytutu IMD, przewodnictwo to miało swoje źródło w znacznej liberalizacji działalności gospodarczej, a więc w ograniczonej do minimum ingerencji przez państwo w mechanizmy rynkowe. Notowana w Stanach Zjednoczonych większa rentowność działalności gospodarczej przedsiębiorstw wynikała m.in. z niższych kosztów pracy,

większej dostępności tańszych instrumentów kredytowania oraz stabilniejszej sytuacji na rynkach zbytu. Najbardziej rozwinięte gospodarczo państwa Unii Europejskiej uplasowały się w rankingu na dalszych miejscach. Pozycja najsilniejszych gospodarczo krajów unijnych obnażyła niższą konkurencyjność całej gospodarki Wspólnoty w zakresie: wydajności pracy, swobody działalności gospodarczej oraz udziału w światowej wymianie towarów i usług. Niemcy jako największy płatnik netto budżetu Wspólnoty uplasowały się po uwzględnieniu wszystkich kryteriów na 18 miejscu. Wysokie notowania kraju w kategorii „Stopień umiędzynarodowienia” było efektem osiągniętych obrotów w handlu międzynarodowym i korzystnego dla Niemiec bilansu wymiany międzynarodowej.

W kategorii „Nauka i technika” Niemcy zajęły wysokie, czwarte miejsce. Osiągnięty wynik potwierdzał: wysoki poziom innowacyjności przedsiębiorstw, spore wydatki budżetów firm na sferę badawczo-rozwojową, relatywnie wysoką liczbę opatentowanych wynalazków oraz szeroki zakres współpracy pomiędzy biznesem a ośrodkami naukowymi.

Tabela 1. Konkurencyjność międzynarodowa państw UE w świetle kryteriów The World Competitiveness Yearbook. Przyjęte kategorie: stan gospodarki, umiędzynarodowienie, jakość rządów, finanse.

Kraj	Poz. ogólna	Stan gospodarki	Między-narodowienie	Jakość rządów	Finanse
USA	1	1	1	10	1
Japonia	7	6	27	15	10
Niemcy	18	12	5	28	6
Francja	21	10	11	41	19
Wielka Brytania	24	19	6	17	8
Korea	29	20	30	26	34
Węgry	38	27	47	53	35
Czechy	39	39	25	42	29
Polska	43	38	48	52	36
Słowacja	45	42	37	58	33
Bułgaria	56	52	54	35	57

Tabela 2. Konkurencyjność międzynarodowa państw UE w świetle kryteriów The World Competitiveness Yearbook. Przyjęte kategorie: infrastruktura, zarządzanie, nauka i technika, czynnik ludzki.

Kraj	Poz. ogólna	Infra-struktura	Zarządzanie	Nauka i technika	Czynnik ludzki
USA	1	1	1	1	3
Japonia	7	4	5	2	6
Niemcy	18	11	15	4	21
Francja	21	16	23	7	22
Wielka Brytania	24	18	20	14	24
Korea	29	31	32	22	27
Węgry	38	30	36	26	37
Czechy	39	45	56	36	35
Polska	43	50	37	33	18
Słowacja	45	43	54	30	29
Bułgaria	56	57	57	56	32

Dobre wyniki Niemiec w opisanych wyżej kategoriach były jednak niwelowane przez notowania uwzględniające mierniki: jakości rządów (28 miejsce) czynnik ludzki (21 pozycja). Przyczynami słabszych miejsc tego kraju w wymienionych kategoriach są m.in.: prawodawstwo często blokujące swobodną konkurencję gospodarczą na rynku, wielkość zadłużenia publicznego sięgającego 5% PKB, dość wysokie podatki od dochodu oraz zbyt częsta ingerencja państwa w mechanizmy gospodarcze. W obszarze związanym z czynnikiem pracy, niskie notowania wynikały w głównej mierze z wysokich kosztów pracy przy równoczesnym spadku wydajności zatrudnionych.

W ogólnym rankingu (pod względem wszystkich kryteriów) wśród pozostałych państw Unii Europejskiej najwyższe miejsca zajęły: Francja (miejsce 21.) oraz Wielka Brytania (miejsce 24.). Analogicznie jak w przypadku oceny Niemiec, wymienione kraje najslabiej wypadły podczas oceny zasobów ludzkich w gospodarce oraz pod względem jakości rządów.

Podobne wyniki ujawniał inny ranking konkurencyjności opracowany przez Światowe Forum Ekonomiczne, a opublikowany w Financial Times. Analizując międzynarodową pozycję konkurencyjną poszczególnych państw wzięto tym razem pod uwagę kryteria związane z rozwojem technologii, bilansem wymiany handlowej, stanem otoczenia makroekonomicznego, sprawnością administracji w instytucjach publicznych. Uzyskane wyniki prezentowały znaczną przewagę Stanów Zjednoczonych nie tylko w odniesieniu do poszczególnych krajów, ale również do Unii Europejskiej jako wspólnoty państw.

Wynik osiągnięty w rankingu The World Competitiveness Yearbook przez Polskę plasuje nas w środkowej strefie krajów, które przystąpiły do 2008 roku do Wspólnoty Europejskiej. Najwyżej spośród grupy nowych państw członkowskich UE uplasowały się Węgry (miejsce 38.) oraz Czechy (miejsce 39.). Wyższe miejsca w ogólnym rankingu kraje te zawdzięczają lepszym ocenom w zakresie stanu infrastruktury transportowej i technologicznej oraz lepszym wynikom w sektorze finansów publicznych.

W odniesieniu do oceny Polski (miejsce 43.) w rankingu The World Competitiveness Yearbook należy zwrócić uwagę na niskie notowania w obszarze jakości rządów (52 pozycja). Na słaby wizerunek Polski w tym obszarze wpłynęły przede wszystkim: niestabilność systemu prawnego, niższa jakość wymiaru sprawiedliwości, normy makroekonomiczne utrudniające inwestycje i bieżącą działalność przedsiębiorstw. Wśród negatywnych zjawisk wymieniano również wysoki poziom nakładów na administrację zarówno na szczeblu państwowym jak i samorządowym. Bolączką polskiej gospodarki, która znacznie obniża jej konkurencyjność, jest także słaby stan infrastruktury. Poważne zastrzeżenia budził nie tylko poziom rozwoju infrastruktury transportowej gdzie wskazywano na niskie zagęszczenie dróg i szlaków kolejowych o wyższych parametrach transportu. Wśród słabych stron wymieniano również niską dostępność szybkich łącz internetowych, poziom urbanizacji czy stan infrastruktury energetycznej i komunalnej.

Oceniając ogólną konkurencyjność krajów UE, warto podkreślić, że jednym z celów powołania Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej było stworzenie organizmu gospodarczego, który w dalszej perspektywie podjąłby skuteczną rywalizację z państwami, notującymi największy wzrost gospodarczy na świecie. O ile w latach dziewięćdziesiątych kondycja gospodarki europejskiej nie budziła zastrzeżeń (wzrost gospodarczy na poziomie 2,3%, niska, przeciętna inflacja ok. 1,5%), o tyle w kontekście wyników osiąganych przez Stany Zjednoczone można było ujawnić wiele słabości w rozwoju gospodarczym Unii. Na miarodajną ocenę pozwalało bowiem tylko odniesienie do równorzędnego pod względem potencjału demograficznego, liczby przedsiębiorstw, zasobów finansowych, wielkości rynku zbytu, na którego miano z pewnością zasługiwały Stany Zjednoczone.

Porównując rezultaty – wskaźnik Produktu Krajowego Brutto na 1 mieszkańca UE, liczony jako sumaryczna wartość wytworzonych w gospodarce produktów i usług z uwzględnieniem wykorzystanych nakładów ($PKB = \text{konsumpcja} + \text{inwestycje} + \text{wydatki rządowe} + \text{eksport} - \text{import} + \text{zmiana stanu zapasów}$), wynosił w 2003 roku zaledwie 68% PKB Stanów Zjednoczonych [17, s. 2-20, 30-46].

W obszarze zasobów ludzkich na rynku pracy wydajność na zatrudnionego w UE wyniosła w 2004 r. jedynie 82% przeciętnej wydajności pracownika w Stanach Zjednoczonych. Następstwem mniejszej wydajności pracy w krajach

Unii Europejskiej, przy jednoczesnych, wyższych kosztach produkcji, stała się mniejsza atrakcyjność inwestycyjna tego obszaru. Stale malejąca kwota inwestycji ulokowanych w środki produkcji oraz dążenie przedsiębiorców do zwiększenia rentowności gospodarowania powodowały sukcesywny wzrost stopy bezrobocia na terenie UE. Dane statystyczne opracowane przez Eurostat w 2000 r. obrazowały średnią stopę bezrobocia dla piętnastki krajów UE⁴ na poziomie ok. 7,8%. Dla porównania, w Stanach Zjednoczonych wskaźnik ten kształtował się na poziomie 3,8%, a w Japonii 4,5%.

Znaczne dysproporcje ujawniały się również podczas analizy stopy zatrudnienia (UE- 64%, USA-75%) i udziału osób z wyższym wykształceniem w populacji w wieku produkcyjnym (UE-21%, USA-37% – dane z 2006 r.) Gospodarka amerykańska dominowała w latach 2001-2008 również pod względem tempa wzrostu gospodarczego (3,3%), poziomu innowacyjności, wielkości inwestycji, efektywności siły roboczej.

W obszarze badań i rozwoju, którego kondycja decyduje w głównej mierze o poziomie rozwoju technologicznego państwa i regionu Stany Zjednoczone również mogły się poszczycić znacznie lepszymi rezultatami. Działalność naukowo-badawcza, rozumiana jako źródło nowych wynalazków i technologii, staje się bowiem począwszy od lat 90-tych XX wieku głównym kryterium rywalizacji o prymat w rankingu potęg gospodarczych. Analizując dane statystyczne zebrane przez Eurostat w zakresie rejestrowanych patentów można zauważyć w latach 1995-2007 wzrost liczby opatentowanych wynalazków o ponad 80%. W roku 1995 na terenie krajów tworzących Unię Europejską zarejestrowano ponad 31206 patentów, zaś w roku 2006 liczba ta przekroczyła 56645.[4]

Kierunki reform gospodarczych Unii Europejskiej, które mają doprowadzić do podniesienia konkurencyjności państw oraz przedsiębiorstw tworzących system gospodarczy Wspólnoty, nakreśla Dokument Strategii Lizbońskiej opublikowany w 2000 roku. Strategia Lizbońska wskazuje sektor Małych i Średnich Przedsiębiorstw jako jeden z kluczowych obszarów gospodarczych, na których należy skoncentrować działania inwestycyjne. Podkreśla również znaczenie czynników wpływających na rozwój sektora MŚP:

- współpracy przedsiębiorstw z ośrodkami naukowymi,
- transferu wiedzy i technologii,
- rozwoju sfery naukowo-badawczej przedsiębiorstw,
- wzrostu rynku usług outsourcingowych,
- kształtowania otoczenia biznesowego wspierającego działalność firm.

⁴ Dotyczy krajów, które przystąpiły do Unii Europejskiej przed 2004 rokiem.

4. Realizacja Strategii Lizbońskiej – drogi do konkurencyjności systemu gospodarczego UE

Strategia Lizbońska, przyjęta przez Radę Europejską w 2000 r., stanowiła plan rozwoju, który miał uczynić z Unii Europejskiej do 2010 roku najbardziej konkurencyjny i dynamiczny region gospodarczy. Jako punkt odniesienia podczas oceny wyników działań mających doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, przyjęto gospodarkę Stanów Zjednoczonych.

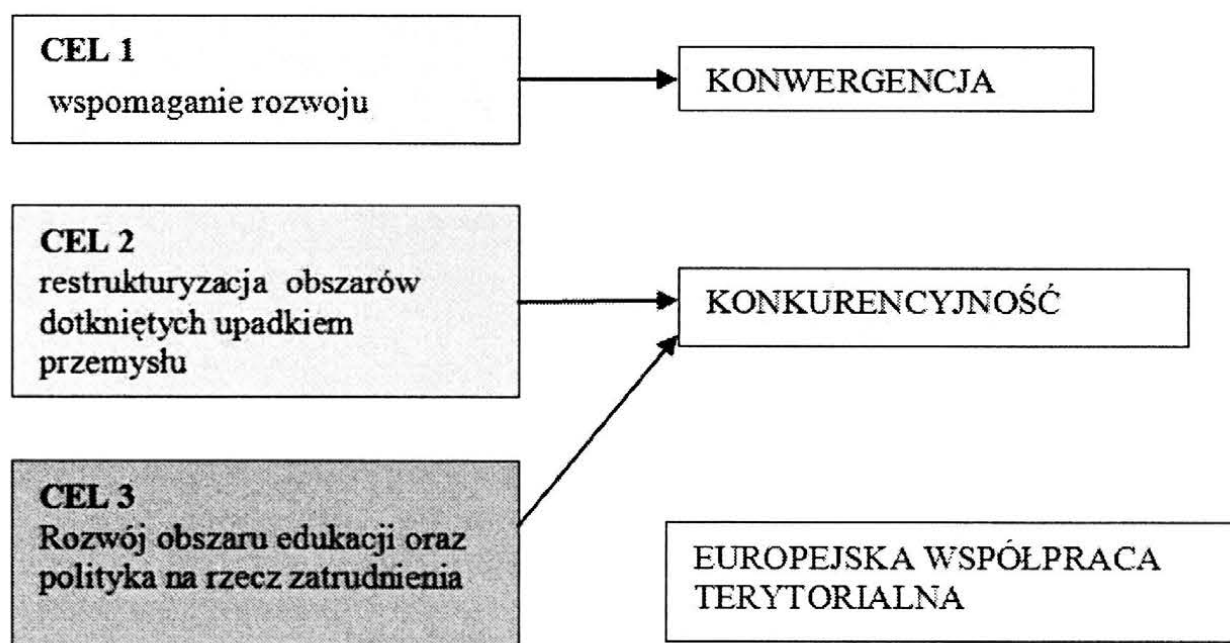
Okres wdrażania i realizacji Strategii Lizbońskiej można podzielić na dwa etapy. W pierwszym etapie zapoczątkowanym w 2000 a trwającym do 2005 roku, cele związane ze wzrostem konkurencyjności gospodarczej UE i próbą dorównania najlepszym gospodarkom Świata pozostawały w sferze czysto deklaratywnej. Nie znajdowały bowiem przełożenia na konkretne działania w ramach programów operacyjnych oraz nie miały wpływu na strukturę wydatków z unijnego budżetu. W 2005 roku nastąpił jednak moment przełomowy, który zapoczątkował drugi etap realizacji Strategii. Wtedy to priorytety Strategii wpisano w cele polityki regionalnej przewidziane do realizacji w perspektywie finansowej 2007-2013. Najwyższy priorytet zyskały tym samym programy ramowe związane z rozwojem: innowacji technologicznej, bardziej wszechstronnym wspieraniem sektora MŚP czy wzrostem konkurencyjności na rynku. Przyjęte priorytety działań inwestycyjnych oraz rosnący dystans Unii Europejskiej do światowych potęg gospodarczych skłoniły Komisję Europejską do reorientacji celów polityki regionalnej. W efekcie celem rozwoju UE w latach 2007-2013 stała się realizacja postulatów wynikających ze Strategii Lizbońskiej, które miały doprowadzić do większej konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wzrostu gospodarczego państw Unii. Dostosowanie polityki regionalnej do założeń Strategii Lizbońskiej znalazło także wyraz w reformie budżetowej oraz zmianie założeń dla programów operacyjnych finansowanych z funduszy strukturalnych. Posunięcia te stanowiły jednocześnie wyraźny sygnał dla krajów Wspólnoty do zintensyfikowania działań na rzecz Strategii w ramach programów operacyjnych

Dla europejskich funduszy strukturalnych wytyczono nowy cel konwergencji oznaczający zmniejszenie dysproporcji w rozwoju gospodarczym pomiędzy poszczególnymi obszarami Unii Europejskiej (rysunek 1). Zadania wynikające z celów: restrukturyzacji obszarów dotkniętych upadkiem przemysłu oraz rozwoju edukacji i zatrudnienia zostały natomiast przejęte przez cel konkurencyjności, który w bezpośredni sposób nawiązywał do postanowień Strategii Lizbońskiej. [8, s. 9-10] Zdefiniowano również dodatkowy cel „współpracy terytorialnej”, który miał m.in. doprowadzić do większej integracji gospodarczej państw i regionów UE.

Reorientacja celów pociągnęła za sobą także zmiany w finansowaniu polityki regionalnej. Zgodnie z kompromisem osiągniętym przez przywódców

krajów UE w 2005r. w Brukseli, na finansowanie programów rozwoju strukturalnego Wspólnoty w perspektywie 2007-2013 wyasygnowano środki w wysokości 307 mld euro. Około 16% tych środków czyli blisko 50 miliardów euro zostało przeznaczonych bezpośrednio na zwiększenie konkurencyjności gospodarczej przedsiębiorstw i państw UE.

W porównaniu z poprzednią perspektywą finansową, budżet na fundusze strukturalne został tym samym zwiększony o ponad 50 mld euro. Nową strukturę uzgodnionego budżetu w podziale na cele polityki regionalnej przedstawia rysunek 1.

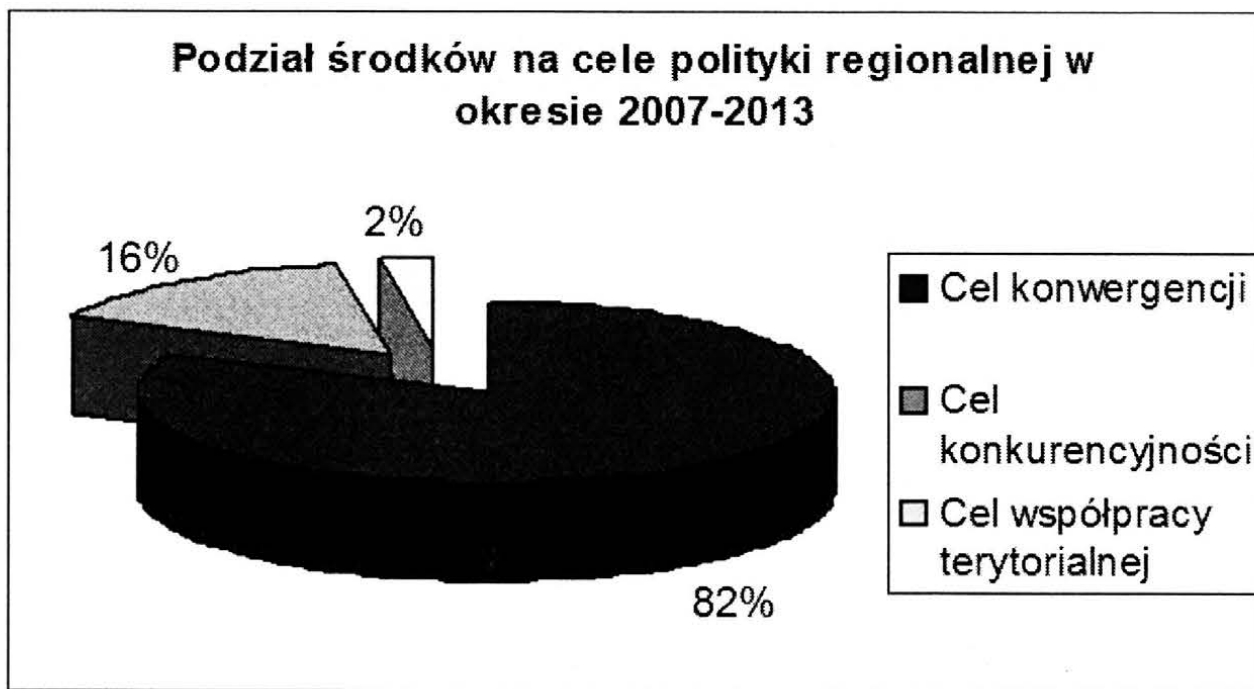


Rys. 1. Zmiana celów polityki regionalnej UE w perspektywie finansowej 2007-2013
Źródło: Oprac. na podst. publikacji Europejskie Pieniądze, Rzeszów, 2005.

Od momentu opublikowania Strategii Lizbońskiej coraz silniejsze stały się dążenia państw europejskich do jeszcze większej koncentracji środków strukturalnych na programach wzmocnienia konkurencyjności gospodarczej obszaru UE. Można zatem przypuszczać, że w następnej perspektywie finansowej na lata 2014-2020 cel konkurencyjności zyska jeszcze wyższą rangę.

Oceniając efekty realizacji Strategii Lizbońskiej w latach 2001-2008 należy podkreślić, że pomimo obserwowanego spowolnienia reform gospodarczych państwach „starej piętnastki”, nastąpił przyrost PKB całego obszaru Unii Europejskiej. Podkreśla się w tym sporą zasługę wzrostu gospodarek państw, które przystępowały do Wspólnoty od 2004 roku. Dane statystyczne wskazują, że przeciętny wzrost PKB całej UE wyniósł ponad 3%. Dla państw należących do strefy euro przyrost Produktu Krajowego Brutto był w analogicznym okresie niższy i wahał się od 2 do 2,3%. [5]

W opublikowanych w 2008 roku raportach Komisja Europejska pozytywnie oceniła wpływ programów finansowanych z funduszy strukturalnych na dynamikę rozwoju sektora MŚP. Zaznaczono również największy udział małych i średnich przedsiębiorstw we wzroście gospodarczym nowoprzyjętych krajów.



Rys. 2. Alokacja pomocy UE na nowe cele polityki regionalnej w perspektywie 2007-2013

Źródło: Oprac. na podst. Komunikatu Komisji Europejskiej, *Strategiczne Wytyczne Wspólnoty na lata 2007-2013*, Bruksela 2005.

Wśród pozytywnych aspektów realizacji Strategii Komisja wymieniła także wzrost nakładów na sferę badawczo-rozwojową, rosnący poziom zatrudnienia oraz malejący deficyt budżetowy liczony globalnie dla państw UE. Jak wynika z raportu Lisbon Strategy for Growth and Jobs Strategic Report Country 2008 w większości krajach europejskich znacząco wzrósł udział wydatków na sferę badań i rozwoju w PKB. Z perspektywy całej UE w 2010 roku prognozowane wydatki na badania i rozwój mają kształtować się na poziomie 2,6% PKB co oznacza ich zwiększenie o blisko 0,7-0,8%. Raport przewiduje również dalszy wzrost wydatków przedsiębiorstw na rozwój technologii innowacyjnych i współpracę z ośrodkami naukowo-badawczymi. Podobnie sytuacja przedstawia się w zakresie subwencji i dotacji budżetów państw na działalność edukacyjną i naukowo-badawczą.

Wśród danych obrazujących stan zatrudnienia do 2008 roku uwagę zwraca szybki przyrost nowych miejsc pracy na jednolitym rynku, będący efektem aktywnej polityki inwestycyjnej przedsiębiorstw. W okresie od roku 2005 do 2008 na terenie UE przybyło ponad 7 milionów nowych miejsc pracy. Większość z nich została utworzona w sferze usług przez małe i średnie

przedsiębiorstwa. Ze względu na kryzys finansowy, począwszy od 2009 roku nastąpił co prawda spadek liczby stanowisk pracy. Jednak zgodnie z prognozą, po zakończeniu kryzysu stopa bezrobocia na wspólnym rynku pracy ma spaść poniżej 7 %. [5]

Z analizy raportów publikowanych na zlecenie Komisji Europejskiej wynika, że w obszarze zatrudnienia Wspólnoty, w latach 2002-2009, nastąpił jedynie niewielki wzrost przeciętnej wydajności pracy.⁵ Przyczyn słabego wzrostu wydajności w sektorze MŚP na terenie Unii można upatrywać w większej aktywności inwestycyjnej firm, której skutkiem był znaczący przyrost nowych miejsc pracy. Zapotrzebowanie na obsadę nowych stanowisk pracy często przerastało potencjał lokalnych rynków pracy. Sytuacja ta występowała szczególnie na obszarze krajów oferujących niższe koszty pracy, które przystępowały do UE od 2004 roku.

Podczas analizy danych zwraca również uwagę niska elastyczność rynków pracy, rozumiana przez zdolność dostosowania zasobów rynku i struktury kwalifikacji zawodowych kandydatów do oczekiwań przedsiębiorców. Widoczna zmiana struktury zatrudnienia na obszarze nowych państw członkowskich, powodowana rosnącym zatrudnieniem w sektorze usług w małych i średnich firmach, napotykała na niski stopień przygotowania rynku pracy do nowych wymagań. Największy deficyt na rynku dotyczył kandydatów posiadających wyspecjalizowane kwalifikacje techniczne w obszarze automatyki produkcyjnej, energetyki, telekomunikacji, sieci informatycznych oraz technologii w obszarze genetyki.

Nieznaczną poprawę osiągnął natomiast europejski rynek pracy pod względem mobilności pracowników. Zgodnie z danymi Eurostatu, ponad 3% pracujących zawodowo obywateli UE decyduje się na podjęcie pracy w innym państwie członkowskim.[5] Od roku 2002 wskaźnik ten wzrósł o 50%. Na efekt ten zapracowały również nowoprzyjęte państwa, m.in.: Polska, Słowacja, Czechy, Litwa, gdzie po 2004 roku nastąpił szybki wzrost migracji zarobkowej do krajów „starej piętnastki”⁶, które otwały swoje rynki pracy. Wśród przyczyn uniemożliwiających szybki wzrost mobilności zawodowej podaje się bariery administracyjne, w tym blokowanie dostępu do rynków pracy czy niektórych zawodów. Często przyczyną bywa także niechęć samych pracodawców w obsadzaniu stanowisk obcokrajowcami.

W analizach porównawczych nadal widoczne są także dysproporcje pomiędzy konkurencyjnością rynku pracy w Stanach Zjednoczonych i na obszarze UE. Głównym czynnikiem wpływającym na notowane dysproporcje jest niższa wydajność pracy w europejskich firmach sektora MŚP.

⁵ Informacja dotyczy przeciętnej wydajności pracy osiągniętej w 25 krajach, które przystąpiły do UE do roku 2004.

⁶ Mianem „starej piętnastki” określa się grupę państw przyjętych do UE przed 2004 rokiem.

Z analizy sprawozdań obrazujących efekty wdrażania Strategii Lizbońskiej wynika także, że nie wszystkie państwa Wspólnoty zaangażowały się w realizację reform w sektorze finansowym. W obliczu dążeń do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej szczególnie istotna staje się stabilizacja kapitałowa instytucji kredytujących działalność inwestycyjną przedsiębiorstw, zapewniających płynność finansową budżetów firm oraz budżetów państw i regionów.

By system gospodarczy Unii Europejskiej mógł skutecznie rywalizować z innymi potęgami na rynku światowym niezbędne jest zapewnienie dostępu i efektywnego gospodarowania surowcami. W tym newralgicznym obszarze nadal brakuje wspólnej polityki państw UE, która stworzyłaby lepszą kartę przetargową podczas negocjacji z największymi dostawcami surowców: Rosją i krajami dalekowschodnimi [7]. W obliczu ryzyka dalszego wzrostu cen surowców energetycznych bezpieczeństwo energetyczne państw UE zyskuje priorytetowe znaczenie dla zapewnienia stabilności dalszego rozwoju gospodarczego i wzrostu konkurencyjności. Zagrożenia dla przyszłych działań inwestycyjnych przedsiębiorstw europejskich wynikają również z raportu dotyczącego bezpieczeństwa energetycznego Wspólnoty. Analiza publikowanych w raporcie informacji wskazuje na stale rosnącą zależność gospodarki UE od dostaw paliw energetycznych z Rosji.

Wśród efektów realizacji programów na rzecz Strategii Lizbońskiej należy także wymienić znaczne uproszczenie procedury administracyjnej związanej z zarejestrowaniem i legalizacją działalności gospodarczej. Zgodnie z wynikami raportu Komisji, w blisko 80% krajów UE wszelkie formalności związane z założeniem nowej firmy można już załatwić w jednym miejscu a czas obsługi nie przekracza jednego tygodnia. Jednak w blisko połowie krajów, które przystąpiły do Wspólnoty po 2004 roku (w tym w Polsce), pomimo wprowadzenia pilotażowych programów, które miały usprawnić procedurę, rejestracja działalności gospodarczej nadal jest zbyt czasochłonna i skomplikowana [11].

W obszarze administracji i rządów widoczne są natomiast zaniedbania dotyczące jakości obsługi administracyjnej przedsiębiorstw ze strony instytucji państwowych. Zwłaszcza w krajach Europy Środkowo-Wschodniej obserwuje się nikły efekty programów mających zmniejszyć „biurokratyzację” kontaktów na linii przedsiębiorca-administracja państwowa [11]. Zawile procedury rozliczeń w zakresie podatków i ubezpieczeń, utrudnione dokumentowanie działalności firm sprawiają, że w krajach tych trudno mówić o ułatwieniach czy „zielonym świetle” dla aktywizacji działalności gospodarczej.

Podobnie sytuacja wygląda w odniesieniu do rozwoju instytucji wspomagających działalność biznesową. Nadal obserwuje się zbyt małe zainteresowanie nowoprzyjętych państw rozwojem otoczenia wspierającego przedsiębiorców. W takich krajach jak: Litwa, Słowacja, Polska, Węgry,

Bulgaria i Rumunia niedostateczny poziom ma wsparcie w zakresie doradztwa inwestycyjnego, działalności eksperckiej czy usług finansowych. Dotyczy to usług prowadzonych zarówno na zasadach komercyjnych jak i finansowanych ze środków budżetu państwa i funduszy strukturalnych UE.

Sprawozdanie Komisji wskazuje również na zbyt niską elastyczność systemów edukacji kształcących przyszłych kandydatów do pracy. Często dochodzi do sytuacji kiedy zapotrzebowanie zgłaszane przez pracodawców na pracowników o specjalistycznych kwalifikacjach technicznych często nie spotyka się z odzewem uczelni wyższych. Programy kształcenia zazwyczaj nie nadążają za zmieniającą się strukturą zatrudnienia, poszukiwanymi kwalifikacjami na rynku pracy czy prognozami dotyczącymi poszukiwanych zawodów.

Analiza bezpośredniego wpływu realizacji Strategii Lizbońskiej na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw oraz systemów gospodarczych państw UE w latach 2000-2009 wskazuje na niewielki progres w tym obszarze. Wypełnienie misji Strategii czyli przekształcenie systemu gospodarczego Unii w najbardziej konkurencyjną gospodarkę Świata, wydaje się być mało realne nawet w perspektywie do roku 2020. W kluczowych dla konkurencyjności obszarach: innowacyjności technologii, nakładów na sferę badawczo-naukową i wzrostu gospodarczego, nadrobienie zaległości względem Stanów Zjednoczonych może zająć państwo unijnym około 20 lat. Rok 2010 będzie czasem konferencji i sympozjów poświęconych efektom realizacji Strategii Lizbońskiej. Uwzględniając nawet pozytywny obraz niektórych wskaźników dotyczących rozwoju infrastruktury czy wzrostu sektora MŚP, należy stwierdzić, że wypełnienie misji Strategii okazało się fiaskiem.

5. Koncepcja nowoczesnego, jednolitego rynku – kolejne podejście do zagadnienia konkurencyjności UE

Opublikowana w listopadzie 2007 roku *Koncepcja rozwoju jednolitego, europejskiego rynku* stanowi wstęp do uruchomienia kolejnych programów skoncentrowanych na m.in. na zagadnieniach: efektywności rynku, prawa gospodarczego, partnerstwa publiczno-prywatnego oraz transferu „myśli badawczej”. W obliczu niepowodzenia realizacji Strategii Lizbońskiej, etap ten nazwać można drugą próbą wypełnienia postulatów lizbońskich. Podobnie jak poprzednio, weryfikacją uruchamianych programów będą raporty z realizacji zadań w poszczególnych państwach UE, oparte na miernikach wzrostu gospodarczego.

Stworzona przez Komisję Europejską „Koncepcja, nowoczesnego, jednolitego rynku dla wszystkich” stanowi pakiet programów, które mają pozwolić Wspólnocie na wypracowanie gospodarczej przewagi konkurencyjnej.

W myśl komunikatu ogłoszonego przez przewodniczącego Komisji José Manuel Barroso projekt rozwoju jednolitego rynku na pierwszym stawia konsumentów oraz małe i średnie przedsiębiorstwa”. [10] Założenie to stało się punktem wyjściowym przed rozpoczęciem prac nad nowym etapem funkcjonowania wspólnego rynku. Warto więc postawić pytanie w jaki sposób Komisja zamierza poprawić pozycję rynkową konsumentów oraz zwiększyć zdolność do konkutowania firm sektora MŚP? Zgodnie z założeniami Komisji realizacji koncepcji rozwoju rynku wewnętrznego Unii Europejskiej sprzyjać mają następujące priorytetowe działania :

- wzmocnianie rynkowej pozycji konsumenta poprzez wspieranie konsumentów w egzekwowaniu przysługujących im praw oraz dochodzeniu roszczeń oraz ochronę przed monopolistycznymi praktykami przedsiębiorstw
- pomoc doradczą i finansową dla małych przedsiębiorstw w pokonywaniu barier wejścia na rynek,
- poprawę dostępu do informacji rynkowej i transferu technologii dla małych i średnich przedsiębiorstw,
- uruchomienie programów wspierających przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach w fazie stagnacji,
- wspieranie rozwoju obszaru badań i technologii innowacyjnych oraz ich swobodnego przepływu,
- tworzenie obszarów współpracy biznesu z ośrodkami naukowymi,
- ograniczenie formalności administracyjnych oraz zwiększenie udziału sektora MŚP w realizacji zamówień publicznych,
- stymulowanie rozwoju współpracy transgranicznej firm sektora MŚP [9, s. 2-7].

Wymienione działania weszły w zakres specjalnych programów, które na chwilę obecną noszą bardziej znamiona strategii, gdyż nie znamy jeszcze konkretnych metod czy narzędzi ich realizacji.

Cel poprawy pozycji rynkowej konsumentów został wpisany w program wymieniany przez Komisję pod nazwą *”Korzyści z globalizacji dla wszystkich Europejczyków”*. Zgodnie z opinią Komisji w korzyściach w wynikających z funkcjonowania wspólnego rynku powinni partycypować nie tylko najwięksi gracze a więc skonsolidowane, duże przedsiębiorstwa dyktujące warunki innym uczestnikom. Przykładowo przedstawione wyniki badań rynku włókienniczego dowiodły, że dominacja silnych kapitałowo firm zdolnych do ekspansji rynkowej, prowadzi do ograniczenia konkurencyjności. Zjawisko to uderza nie tylko w sektor małych i średnich przedsiębiorstw, które często nie są w stanie stawić czoła koncernom ale również w ostatecznych klientów. Działania zaproponowane przez Komisję mają więc prowadzić do zwiększenia konkurencyjności na rynkach mniej efektywnych poprzez monitorowanie uczestniczących w nich firm. Jednym ze sposobów poprawy konkurencyjności

i unowocześnienia tych rynków ma się stać większa liberalizacja handlu z krajami trzecimi.

Zwiększeniu konkurencyjności rynkowej ma również sprzyjać pakiet działań zaproponowanych w ramach „Karty małych i średnich przedsiębiorstw dla Europy”. Karta jest adresowana do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a jej realizacja ma przede wszystkim doprowadzić do zmniejszenia formalności administracyjnych związanych z obsługą i prowadzeniem przedsiębiorstw. Komisją postawiono sobie również za cel sprawdzenie wpływu obciążeń podatkowych w poszczególnych krajach na rozwój sektora MŚP [13, s. 2-9].

Proces unowocześniania technologii wykorzystywanych na wspólnym rynku mają wspomagać działania zaproponowane w ramach strategii „Wiedza i innowacja na jednolitym rynku”. Dotychczasowe raporty odnoszące się do sfery badań i rozwoju wskazywały na słabą zależność pomiędzy skalą nowych odkryć naukowych, a ich zastosowaniami w rozwiązaniach technologicznych wdrażanych przez firmy. Komisją zaproponowano więc utworzenie programów innowacyjnych, funkcjonujących na styku ośrodków naukowych i przedsiębiorstw. Programy te mają doprowadzić do przyspieszenia implementacji nowoczesnych rozwiązań, szczególnie w obszarze technologii energooszczędnych. Lepszemu przepływowi technologii i myśli badawczej sprzyjać ma również utworzenie „Paszportu naukowca”, który zwiększy mobilność naukowców i ułatwi współpracę ośrodków naukowych. Funkcjonowanie jednolitego rynku opiera się na sprawnie działającej platformie komunikacji dlatego zaproponowano rozwój systemów łączności elektronicznej i uruchomienie platformy e-administracji.

Jako sposób monitorowania efektów realizacji wymienionych programów przyjęto coroczne sprawozdania przedstawiane przez kraje członkowskie. Zgodnie z programem „Sprawniejsze codzienne zarządzanie wspólnym rynkiem” raporty mają również uwzględniać informacje dotyczące funkcjonowania wspólnego rynku. W 2008 roku do pakietu raportów zostanie również dołączona „tabela wyników konsumentów” obrazująca sytuację na rynkach konsumenckich. Zaproponowane zmiany dotyczą nie tylko raportowania procesu wypracowywania przewagi konkurencyjnej ale również: udoskonalenia systemu kontroli, przestrzegania zasad wspólnego rynku w państwach UE. Działające obecnie Centra Koordynacji SOLVIT, mające wykrywać sytuacje naruszenia reguł rynku wewnętrznego ze strony administracji i przedsiębiorstw, zostaną wsparte dodatkowymi narzędziami egzekwowania zasad jednolitego rynku. Ponadto Komisja Europejska wystąpiła z propozycją zacieśnienia współpracy z urzędnikami w ministerstwach poszczególnych krajów w celu uskutecznienia procesu monitorowania wspólnego rynku [16].

W programach przewidzianych do realizacji w latach 2010-2013 zapowiedziano także kontynuację polityki rozwoju wspólnego rynku z uwzględnieniem zasad ochrony środowiska i interesów społecznych. Warto zaznaczyć

w tym miejscu, że dotychczasowe doświadczenia Unii Europejskiej w zakresie recyklingu odpadów, ograniczenia emisji pyłów, ochrony walorów środowiska wspomagają tworzenie światowej polityki rozwoju rynku globalnego. Jednym z podstawowych postulatów realizowanych już na rynku Europejskim, do których próbuje się nakłonić pozostałe państwa, jest uwzględnienie w cenie towarów również kosztów ekologicznych i społecznych jego produkcji, konsumpcji oraz utylizacji [14, s. 1-6].

Zakończenie

Przyjęta w 2000 roku Strategia Lizbońska podkreślała szczególne znaczenie potencjału naukowego, rozwoju technologii i wymiany doświadczeń pomiędzy ośrodkami naukowymi a biznesem dla wzrostu konkurencyjności krajów. Inwestowanie w obszar wiedzy i nauki oraz rozwój innowacyjnych technologii stanowi drogę zarówno dla firm sektora MŚP jak i systemów gospodarczych państw UE do wypracowania przewagi konkurencyjnej. Dążenia do konkurencyjności nie kończą się wraz z niepowodzeniem realizacji Strategii. Kolejne podejścia Koncepcja nowoczesnego, jednolitego rynku czy Regionalne Strategie Informacji mają szansę powodzenia pod warunkiem realizacji skutecznych programów operacyjnych, które będą na bieżąco monitorowane. Co istotne w świetle analizy konkurencyjności- kraje Europy Środkowej, które przystąpiły do struktur Unii Europejskiej po 2000 roku, w tym Polska, plasują się w rankingach pod względem kryterium nauki i techniki na odległych pozycjach w trzeciej i czwartej dziesiątce. Porównanie wyników osiągniętych przez cały obszar Unii z wynikami USA wskazuje także na słabszy poziom innowacyjności państw europejskich. Nadrobienie zaległości w tym obszarze będzie kluczowe z perspektywy wzrostu konkurencyjności całej Unii Europejskiej.

Zgodnie z postulatami Strategii Lizbońskiej konkurencyjność systemu gospodarczego Unii Europejskiej jest przede wszystkim pochodną: pozycji konkurencyjnej, skuteczności gospodarowania i poziomu innowacyjności firm sektora MŚP. Z perspektywy tych przedsiębiorstw o zdolności do konkurowania decyduje nie tylko trafność decyzji biznesowych, ale również czynniki wynikające z otoczenia takie jak: dostępność innowacyjnych technologii, efektywność współpracy biznesu i nauki, dostępność programów pomocowych pozwalających na dofinansowanie sfery badawczo-rozwojowej, wsparcie sektora usług doradczych i finansowych czy poziom rozwój infrastruktury w danym regionie czy państwie. Poziom konkurencyjności przedsiębiorstw i zdolność do współzawodnictwa rzutuje na konkurencyjność państw i całego obszaru Unii Europejskiej.

Literatura

- [1] **Bakier B., Meredyk K.:** *Istota i mechanizm konkurencyjności gospodarki a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000.
- [2] **Burnewicz J. (red.):** *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.
- [3] **Dołęgowski T.:** *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, Instytut Polityki Handlu Zagranicznego i Studiów Europejskich SGH, Warszawa 2002.
- [4] European Patent Office – Europejski Urząd Patentowy, portal internetowy, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsc00009&plugin=1>.
- [5] Eurostat – portal statystyczny, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- [6] **Hamel G., Prahalad C.K.:** *Przewaga konkurencyjna jutra*, wydawnictwo, Warszawa 1999.
- [7] **Komisja Europejska:** *Nowa, lepsza strategia*, http://ec.europa.eu/polska/news/071211_nowa_lepsza_strategia_pl.htm.
- [8] **Komisja Europejska:** *Polityka spójności wspierająca wzrost gospodarczy i zatrudnienie. Strategiczne Wytyczne Wspólnoty na lata 2007-2013*, Bruksela 2005.
- [9] **Komisja Wspólnot Europejskich:** *Zalecenia Komisji w sprawie środków na rzecz poprawy funkcjonowania jednolitego rynku*, Bruksela, 29 czerwca 2009.
- [10] **Informacyjna Agencja Radiowa:** *Reforma jednolitego rynku*, http://www.waluty24.pl/a28045iar__ke_reforma_jednolitego_ryнку.html.
- [11] *Lisbon Strategy for Growth and Jobs: 2007 Strategic Report Country – Assessment of the National Reform Programmes*, dokument PDF, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/07/569&format=PDF&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.
- [12] **Lubiński M.:** *Konkurencyjność gospodarki, pojęcie i sposób jej mierzenia*, IRISS, Warszawa 1995 r.
- [13] *MEMO/07/568. Lisbon Strategy for Growth and Jobs: frequently asked questions. Part One: The Commission's December 2007 Strategic*, Brussels, 11th December 2007, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/07/568&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.
- [14] *MEMO/07/475.A Single Market for 21st Century Europe – frequently asked questions*, Brussels. 2007.
- [15] **Mijala J.:** *Mierniki konkurencyjności gospodarki: aspekty teoretyczne i wnioski dla Polski*, PWE, Warszawa 2001.

- [16] **Ministerstwo Gospodarki:** *SOLVIT – skuteczne rozwiązywanie problemów Rynku Wewnętrznego*, http://www.solvit.gov.pl/mcmscontrols/MGiP_Podstawowy.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID=%7b9ED1DB56-CEC3-44CA-B60D-138F5DA5A0FD%7d&NRORIGINALURL=%2f&NRCACHEHINT=NoModifyGuest#solvit.
- [17] **OECD:** *Economic Outlook no 76*, 2004.
- [18] Polska wobec Strategii Lizbońskiej. Biała Księga Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej cz.1, Gdańsk-Warszawa 2003.
- [19] Polskie Regiony wobec członkostwa w Unii Europejskiej – szanse i wyzwania, praca zbiorowa pod red. Dominika Sobczaka i Pawła Czerpaka, Warszawa 2003.
- [20] Pomoc UE na rzecz zatrudnienia i zasobów ludzkich – krótki przewodnik po EFS.
- [21] Raport Przedsiębiorczości w gospodarce na podst. badań Centrum im. Adama Smitha, Warszawa 2005.
- [22] Strategia Lizbońska- droga do sukcesu Zjednoczonej Europy. Sprawozdanie Departamentu Analiz Ekonomicznych i Społecznych UKiE, Warszawa 2004.

3 WSPARCIE KONKURENCYJNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM POPRZEZ DORADZTWO NA PRZYKŁADZIE DZIAŁANIA 2.1. SPO WKP

Janusz Kornecki

Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Uniwersytet Łódzki

1. Wprowadzenie

Ostatnie dwa rozszerzenia Unii Europejskiej, które dokonały się w 2004 i 2007 roku, postawiły to ugrupowanie integracyjne przed nowymi wyzwaniami związanymi z faktem, iż nowa „dwunastka” krajów członkowskich jest na ogół znacznie słabiej rozwinięta pod względem społeczno-gospodarczym niż kraje „starej” Unii. Jednym z ważniejszych instrumentów niwelowania różnic rozwojowych pomiędzy krajami członkowskimi Unii Europejskiej realizowanymi w ramach polityki spójności są interwencje funduszy strukturalnych. Ich celem jest sprzyjanie zrównoważonemu rozwojowi całej Unii poprzez m.in. wzmacnianie wzrostu gospodarczego, konkurencyjności, zatrudnienia oraz wspieranie integracji społecznej [1].

Niniejszy artykuł prezentuje wyniki badania ewaluacyjnego przeprowadzonego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, którego jednym z celów było ustalenie i ocena skutków wsparcia udzielonego w ramach Działania 2.1. Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw.

Działanie 2.1 *Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez doradztwo* funkcjonowało w ramach Priorytetu 2 SPO WKP *Bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstw*. Głównym celem działania było zwiększenie poziomu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) prowadzących działalność gospodarczą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej od co najmniej 3 lat, lub opartą na wykorzystaniu nowych technologii poprzez ułatwienie dostępu do specjalistycznej pomocy doradczej.

Doradztwo mogło dotyczyć następujących zakresów tematycznych:

- zasady prowadzenia przedsiębiorstwa na terenie Unii Europejskiej,
- jakość,
- innowacje i nowe technologie,
- wprowadzanie przez przedsiębiorcę produktów na nowe rynki zagraniczne,
- tworzenie sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw,
- pozyskiwanie zewnętrznego finansowania na rozwój działalności.

Usługi doradcze zaplanowane w tym działaniu miały na celu przygotować MŚP do realizacji projektów inwestycyjnych, przewidzianych w ramach Priorytetu 2 SPO WKP.

2. Charakterystyka Działania 2.1 Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw

2.1. Przyjęte wskaźniki osiągnięć dla Programu

W Uzupełnieniu Programu określono wartości wskaźników produktu, rezultatu i oddziaływania, jakie spodziewano się osiągnąć w wyniku realizacji Działania 2.1 [5].

W przypadku wskaźników produktu założono następujące wartości poszczególnych wskaźników:

- liczba MŚP korzystających z usług doradczych – 2 200,
- liczba wspartych przedsiębiorstw, które wdrożyły nowe technologie – 250,
- liczba wspartych projektów bezpośrednio nakierowanych na poprawę BHP – 10,
- liczba wspartych projektów, w których BHP występuje jako dodatkowy element – 250.

Dla wskaźników rezultatu zakładane wielkości przyjęły następujące wartości:

- efekt dźwigni finansowej – 14 620 000 EUR,
- liczba powstałych dokumentów strategicznych dla przedsiębiorstw – 750,
- liczba certyfikatów uzyskanych przez przedsiębiorstwa – 1 000,
- wskaźnik zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych usług doradczych – 1 300.

Ponadto, określono jeden wskaźnik oddziaływania, którym była liczba wspartych nowo powstałych przedsiębiorstw opartych na wykorzystaniu nowych

technologii, które działają po 18 miesiącach od zakończenia realizacji projektu, a jego wartość określono na 30.

2.2. Budżet programu

Budżet działania wyniósł 29,23 mln EUR, w tym 10,23 mln EUR z EFRR oraz 4,39 mln EUR z budżetu państwa [4]. Ponadto przewidziano, iż sektor prywatny zaangażuje w realizację projektów kwotę 14,62 mln EUR. Popyt na środki z tego działania przekroczył alokację 1,5 raza [2, s. 8].

2.3. Maksymalne i minimalne wartości dofinansowania

Projekty mogły uzyskać pomoc finansową nie mniejszą niż 2,5 tys. PLN i nie większą niż 250 tys. PLN oraz maksymalnie 50% wydatków kwalifikowanych dla wszystkich projektów z wyjątkiem doradztwa dla mikro przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w oparciu o wykorzystanie nowych technologii, dla których pomoc mogła sięgnąć nawet do 100% wydatków kwalifikowanych.

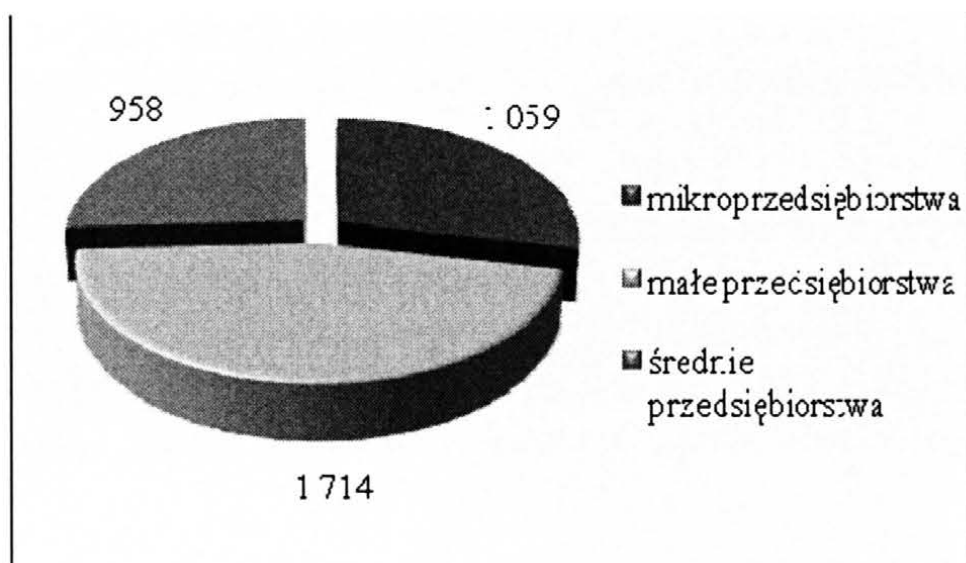
2.4. Czas funkcjonowania

Przyjmowanie wniosków o udzielenie dofinansowania rozpoczęto pod koniec września 2004 r. (z pierwszym terminem składania do połowy grudnia 2004 r.). Następnie, w 2005 r. ogłoszono jeszcze 5, a w 2006 r. – 7 konkursów o dotację, z których ostatni zakończył się 15 września 2006 r. z powodu wyczerpania alokacji. Ogółem w ramach Działania 2.1 SPO WKP miało miejsce 13 rund aplikacyjnych.

2.5. Wyniki realizacji działania

Do działania 2.1 SPO WKP złożono łącznie 5 081 wniosków o dofinansowanie, w tym 3 731 wniosków o dofinansowanie poprawnych pod względem formalnym podlegających dalszej ocenie.

Na rys. 1 przedstawiono strukturę wnioskodawców Działania 2.1 SPO WKP według liczby projektów zgłoszonych przez firmy różnej wielkości.



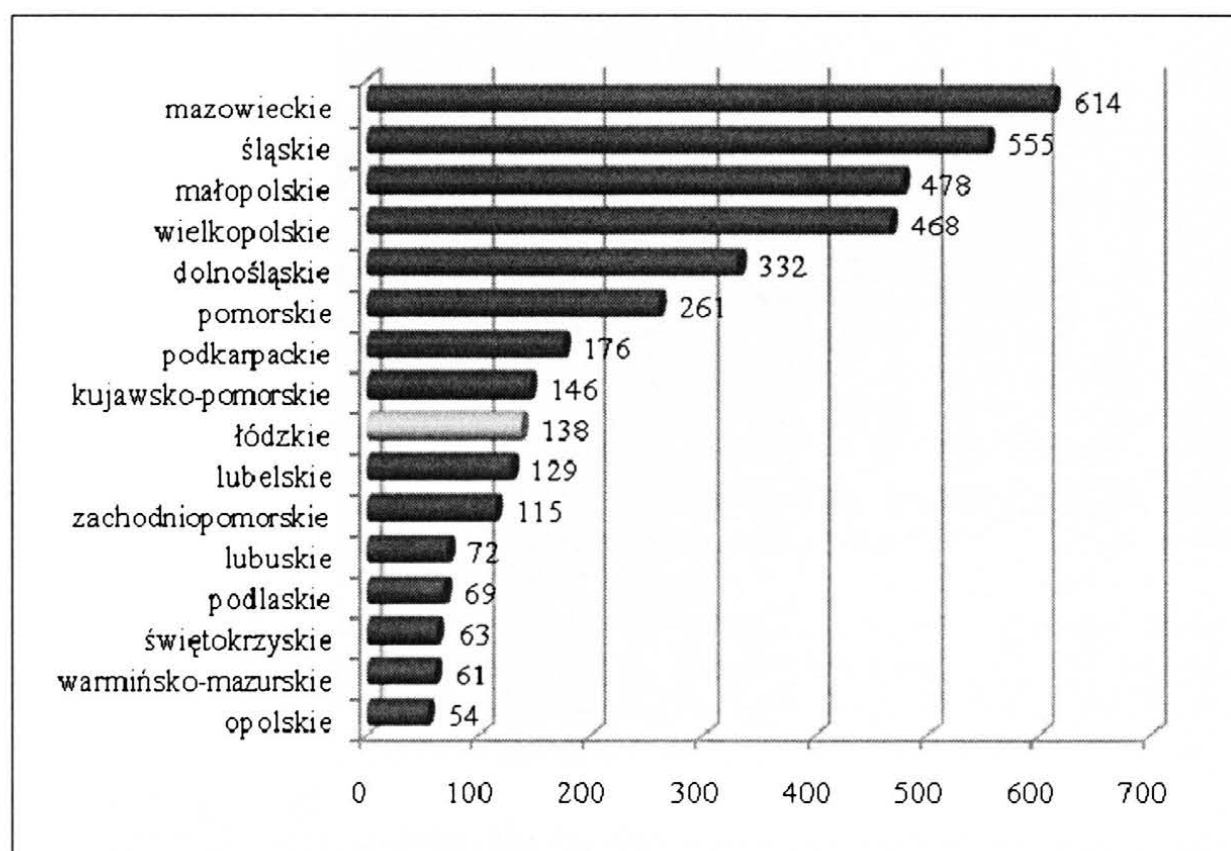
Rys. 1. Struktura wnioskodawców Działania 2.1 SPO WKP wg wielkości firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].

Wnioski o dofinansowanie projektów w ramach Działania 2.1 SPO WKP składane były najczęściej przez małe firmy (1 714 wniosków, co stanowiło 45,9% ogólnej liczby wniosków, które pozytywnie przeszły etap oceny formalnej). Ta kategoria firm wyróżnionych ze względu na liczbę zatrudnionych okazała się też najbardziej skuteczna w aplikowaniu o środki w ramach Działania 2.1. Mali przedsiębiorcy ostatecznie zrealizowali 1 044 projekty, co oznacza skuteczność na poziomie 60,9%. Dla firm mikro i średnich wskaźnik skuteczności aplikowania osiągnął odpowiednio wartości 50,4% i 60,5%.

Najbardziej aktywni w aplikowaniu byli przedsiębiorcy z województw: mazowieckiego (614 złożonych wniosków, co odpowiada 16,5% ich ogólnej liczby), śląskiego (555 i odpowiednio 14,9%), małopolskiego (478 i 12,8%) oraz wielkopolskiego (468 i 12,5%). Najmniej licznie aplikowały firmy z województw: opolskiego (54 i 1,4%), warmińsko-mazurskiego (61 i 1,6%), świętokrzyskiego (63 i 1,7%), podlaskiego (69 i 1,8%) oraz lubuskiego (72 i 1,9%). Przedsiębiorcy z województwa łódzkiego wykazali się przeciętną aktywnością w aplikowaniu o środki w ramach tego Działania składając 138 wniosków, co stanowiło 3,7% ogólnej liczby złożonych wniosków.

Wyraźnie widoczna jest prawidłowość, iż bardziej aktywne w staraniach o środki unijne były firmy z regionów bardziej zaawansowanych pod względem poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego, co oczywiście po części jest rezultatem liczby firm prowadzących działalność gospodarczą na terenie danego województwa. Strukturę wnioskodawców Działania 2.1 SPO WKP według województw przedstawia Rys. 22.



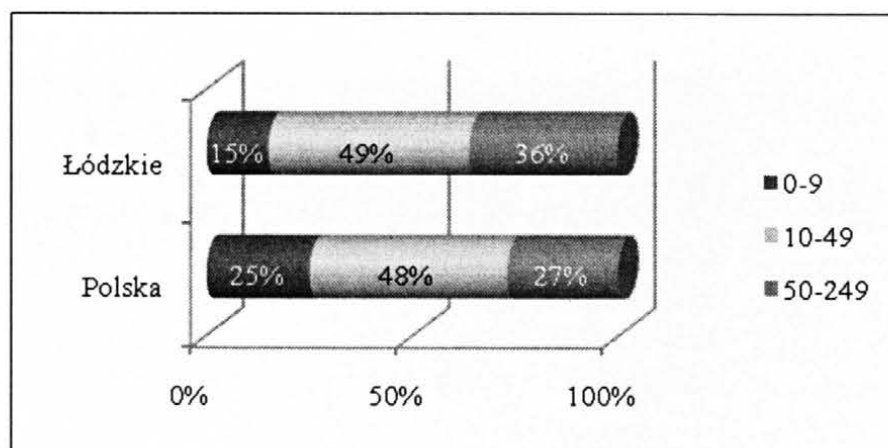
Rys. 2. Liczba wnioskodawców Działania 2.1 SPO WKP wg województw

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].

Ogółem podpisano 2 569 umów o dofinansowanie projektów. W okresie realizacji działania zrealizowano 2 158 projektów o łącznej wartości ogółem 160 653 811,34 PLN, w tym koszty kwalifikowane wyniosły 118 670 583,18 PLN. Łączna kwota wypłaconego wsparcia wyniosła ogółem 59 736 388,50 PLN, z czego wsparcie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego wyniosło 41 151 683,53 PLN oraz 18 584 704,97 PLN z budżetu państwa [4].

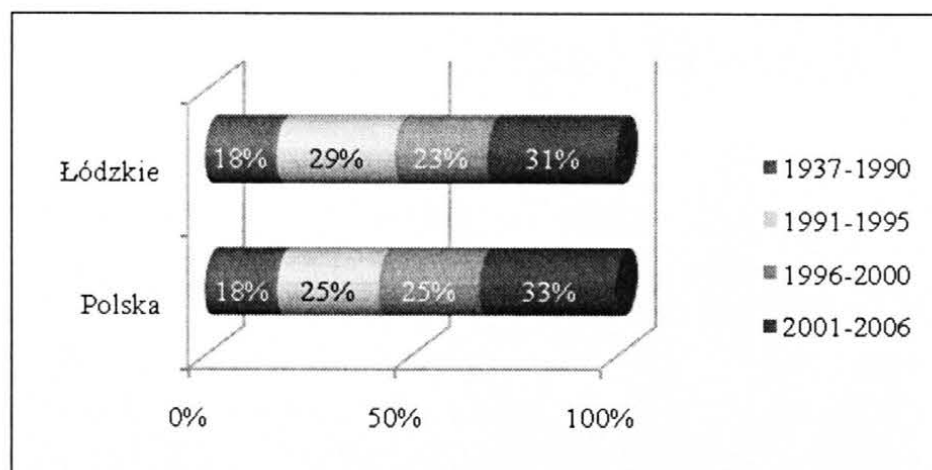
3. Charakterystyka beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP

W skali całej Polski niemal co drugi projekt doradczy finansowany w ramach Działania 2.1 SPO WKP był realizowany przez małą firmę (1 044 projekty). Udział firm mikro był najmniejszy i wynosił 25% (534 projekty), podczas gdy firmy średniej wielkości realizowały 27% projektów (580). W strukturze beneficjentów wywodzących się z województwa łódzkiego ponadprzeciętnie były reprezentowane firmy średniej wielkości, natomiast zdecydowanie mniejszy udział miały firmy mikro zatrudniające 0-9 osób.



Rys. 3. Struktura beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg wielkości przedsiębiorcy
Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].

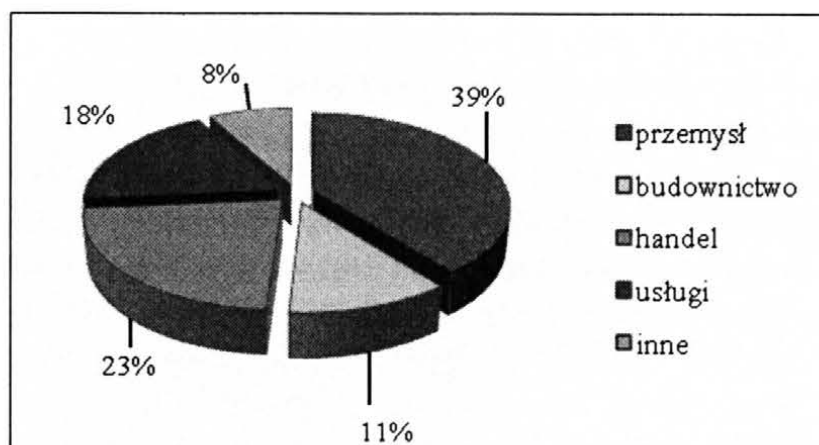
Jak pokazuje rys. 4, co trzeci beneficjent realizujący projekt w ramach Działania 2.1 rozpoczął działalność nie później niż 5 lat przed uzyskaniem wsparcia (716 firm). Najrzadziej wsparcie uzyskiwały firmy najstarsze, które rozpoczęły działalność przed rokiem 1991 (381 firm, tj. 18%). „Przeciętny” beneficjent Działania 2.1 to firma, która rozpoczęła działalność w 1997 roku. Firmy z województwa łódzkiego, które otrzymały wsparcie były przeciętnie nieco starsze aniżeli beneficjenci wywodzący się z terytorium całego kraju.



Rys. 4. Struktura beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg roku rozpoczęcia działalności firmy

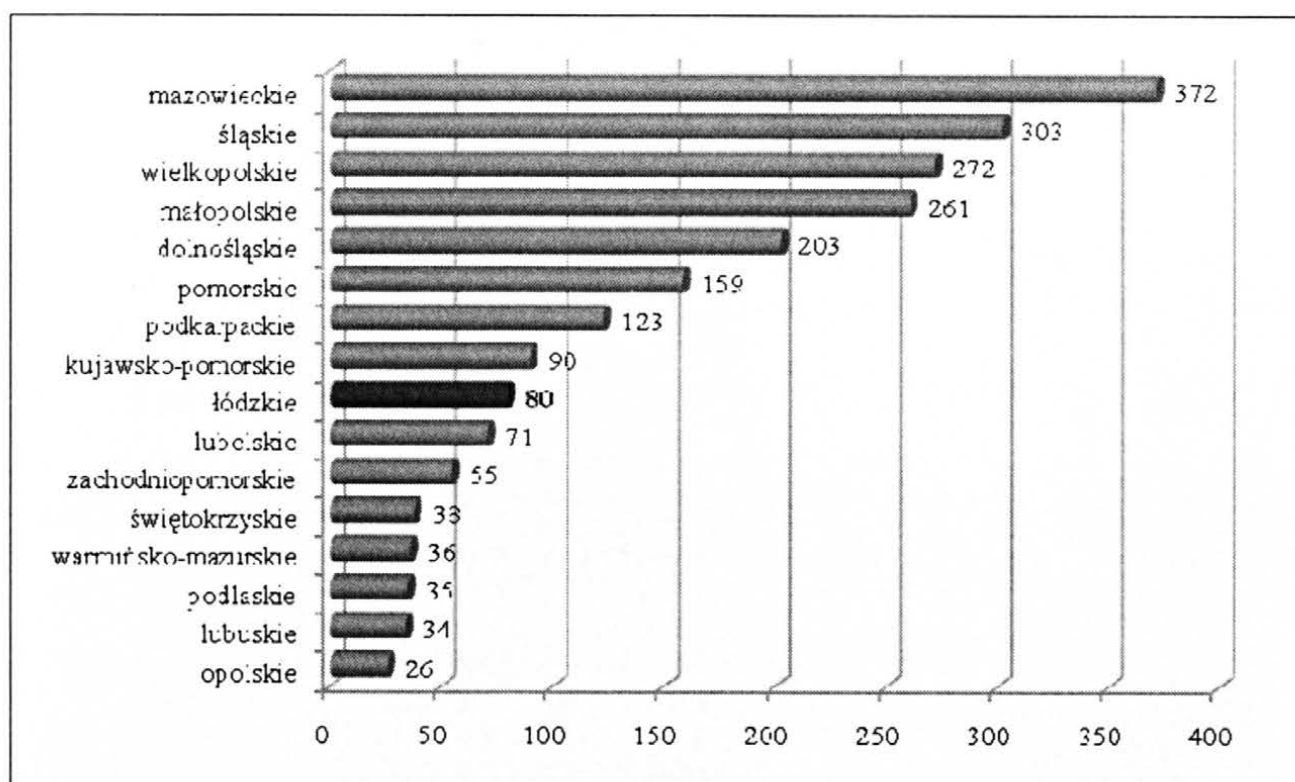
Źródło: bazy danych PARP zawierające charakterystyki beneficjentów Działania 2.1, opracowanie własne. N=2157.

Najwięcej firm, które otrzymały wsparcie w ramach Działania 2.1, wywodziło się z sektora przemysłu (851 firm, tj. 39%). W dalszej kolejności były to firmy handlowe (488 firm i 23%), usługowe (399 firm i 18%), budowlane (248 firm i 11%) oraz inne (172 i 8%).



Rys. 5. Struktura beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg sektora działalności firmy
Źródło: bazy danych PARP zawierające charakterystyki beneficjentów Działania 2.1, opracowanie własne. N=2158.

Największa grupa beneficjentów wywodziła się z województw: mazowieckiego (372), śląskiego (303), wielkopolskiego (272) oraz małopolskiego (261). Najmniej licznie były reprezentowane województwa: opolskie (26), lubuskie (34), podlaskie (35), warmińsko-mazurskie (36) i świętokrzyskie (38). Przedsiębiorcy z województwa łódzkiego także i w tym przypadku uplasowali się w środku rankingu województw (na 9. miejscu) z 80 realizowanymi projektami.



Rys. 6. Liczba zrealizowanych projektów przez beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg województw
Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].

Odnosząc liczbę projektów zrealizowanych w poszczególnych województwach do potencjału województw mierzonego ich udziałem w populacji firm aktywnych w Polsce, co zostało przedstawione w tabeli 1, można stwierdzić, iż najbardziej skuteczni w aplikowaniu o środki finansowe w ramach Działania 2.1 z punktu widzenia potencjału województwa byli przedsiębiorcy z województw: śląskiego (wartość wskaźnika udziału w ogólnej liczbie beneficjentów przewyższyła wskaźnik udziału w ogólnej liczbie firm aktywnych o 3,20%), małopolskiego (3,11%) i wielkopolskiego (2,56%). Najslabiej swój potencjał wykorzystali przedsiębiorcy z województw: łódzkiego (wartość wskaźnika udziału w ogólnej liczbie beneficjentów dla tego województwa była niższa od wskaźnika jego udziału w ogólnej liczbie firm aktywnych o 3,12%) i zachodniopomorskiego (niższa o 2,87%).

Najlepsze jakościowo projekty w ramach Działania 2.1 przygotowali przedsiębiorcy z województwa podkarpackiego, którzy ostatecznie zrealizowali 123 projekty spośród 176 wniosków, które pomyślnie przeszły etap oceny formalnej, co oznacza skuteczność na poziomie 69,9%. Na drugim biegunie znaleźli się beneficjenci z województw: lubuskiego (47,2%), zachodniopomorskiego (47,8%) i opolskiego (48,1%).

Tabela 1. Skuteczność aplikowania o środki finansowe w ramach Działania 2.1 SPO WKP a potencjał poszczególnych województw mierzony jego udziałem w ogólnej liczbie firm aktywnych w Polsce

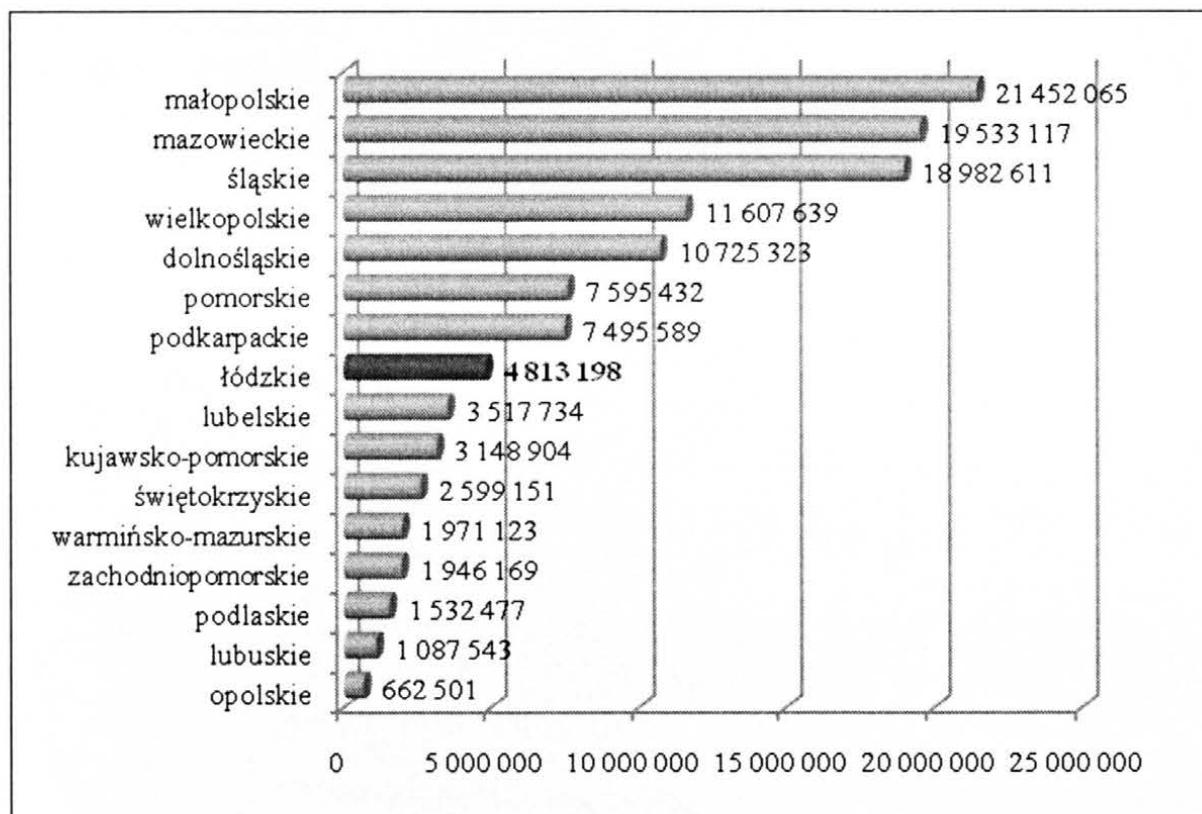
Województwo	Udział w ogólnej liczbie beneficjentów <i>a</i>	Udział w ogólnej liczbie firm aktywnych <i>b</i>	Wskaźnik skuteczność vs. potencjał <i>a-b</i>
Dolnośląskie	9,41%	7,93%	1,48%
Kujawsko-pomorskie	4,17%	4,99%	-0,82%
Lubelskie	3,29%	4,37%	-1,08%
Lubuskie	1,58%	2,69%	-1,11%
Łódzkie	3,71%	6,83%	-3,12%
Małopolskie	12,09%	8,98%	3,11%
Mazowieckie	17,24%	16,93%	0,31%
Opolskie	1,20%	2,21%	-1,01%
Podkarpackie	5,70%	3,93%	1,77%
Podlaskie	1,62%	2,56%	-0,94%
Pomorskie	7,37%	6,47%	0,90%
Śląskie	14,04%	10,84%	3,20%
Świętokrzyskie	1,76%	2,62%	-0,86%
Warmińsko-mazurskie	1,67%	3,19%	-1,52%
Wielkopolskie	12,60%	10,04%	2,56%
Zachodniopomorskie	2,55%	5,42%	-2,87%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w [3] i [4].

Największą wartość wsparcia w ramach Działania 2.1 skonsumowali przedsiębiorcy z województw: małopolskiego (21,4 mln PLN), mazowieckiego (19,5 mln PLN) oraz śląskiego (19,0 mln PLN), koncentrując w swoich rękach połowę ogólnej wartości wykorzystanego wsparcia (rys. 7). Województwo łódzkie w tym zestawieniu uplasowało się na 8. pozycji z wartością wsparcia na poziomie 4,8 mln PLN. Ponadprzeciętnie duże pod względem wartości projekty były realizowane zwłaszcza przez firmy z województwa małopolskiego oraz śląskiego. Natomiast projekty o relatywnie niewielkiej wartości wdrażały firmy z województwa wielkopolskiego.

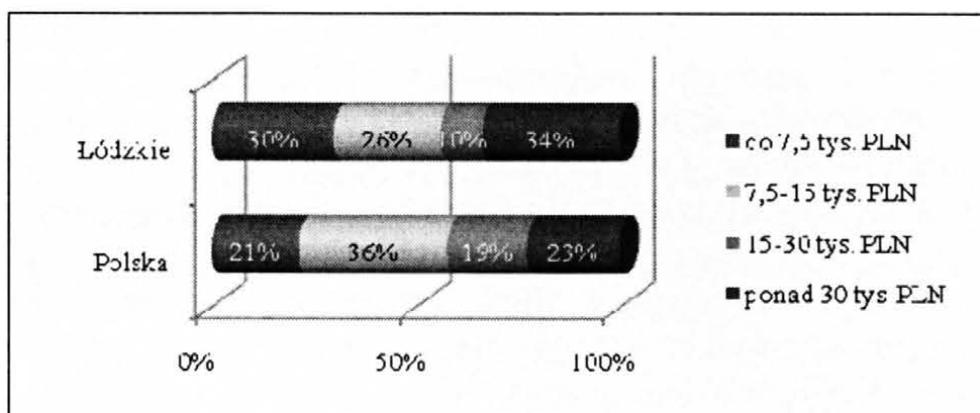
Przedsiębiorcy najczęściej realizowali projekty doradcze o wartości wsparcia nie przekraczającego kwoty 15 000 PLN (39% dotacji) (rys. 8). Na tle beneficjentów z innych regionów Polski, beneficjenci z województwa łódzkiego realizowali ponadprzeciętnie dużo projektów o małej wartości (do 7,5 tys. PLN), a jednocześnie ponadprzeciętnie dużo projektów o wysokiej wartości (ponad 30 tys. PLN).

Wraz ze wzrostem wysokości wsparcia zmniejszała się liczba realizowanych projektów doradczych. Średnia wysokość dofinansowania osiągnęła wartość 27 876 PLN, podczas gdy mediana – 12 750 PLN.



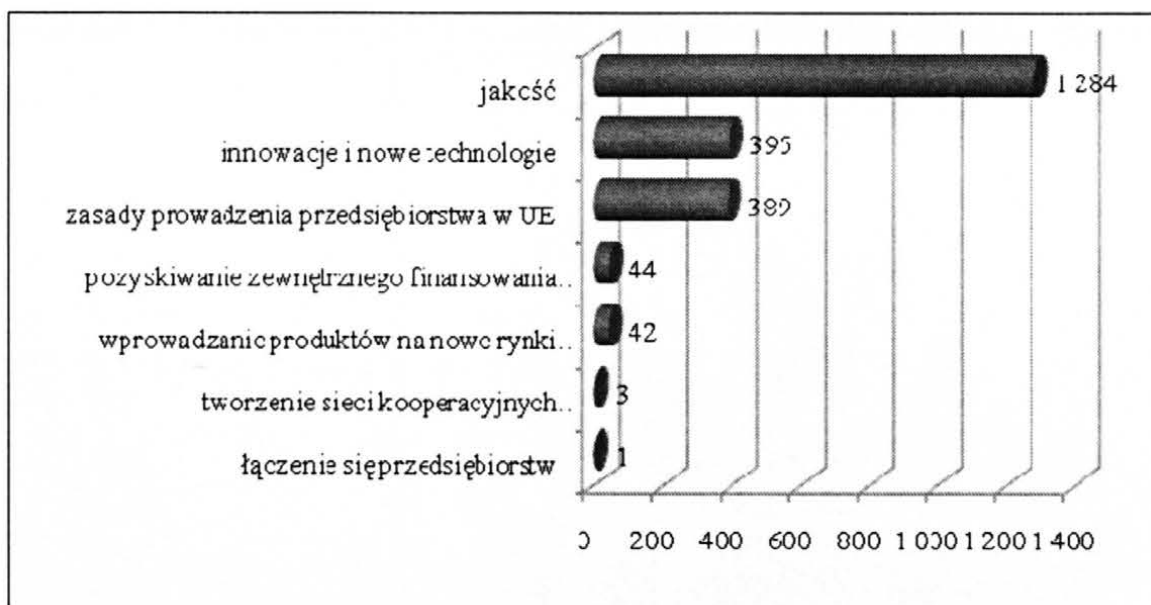
Rys. 7. Wartość uzyskanego wsparcia przez beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg województw

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].



Rys. 8. Struktura beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg wielkości dotacji
Źródło: bazy danych PARP zawierające charakterystyki beneficjentów Działania 2.1, opracowanie własne.

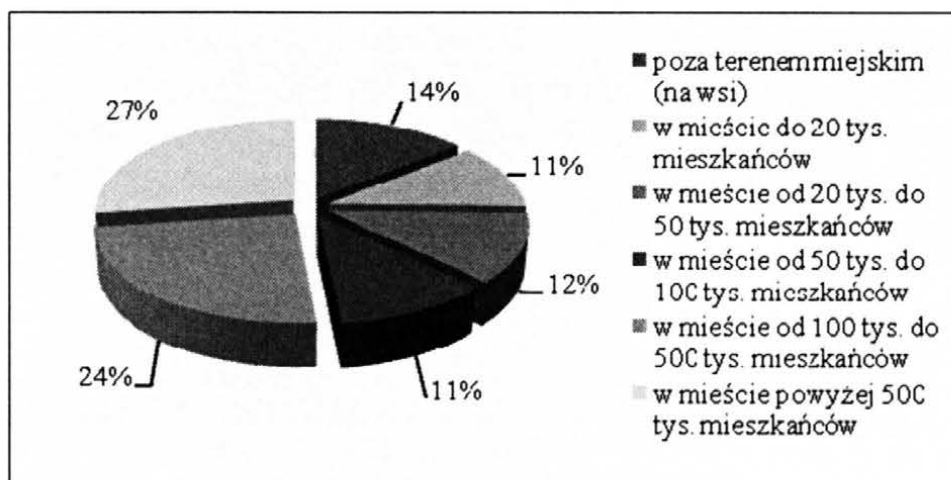
Jak ilustruje rys. 9, zdecydowana większość realizowanych projektów doradczych dotyczyła jakości (blisko 60% ogółu projektów). Sporym zainteresowaniem cieszyły się ponadto projekty doradcze z dziedziny innowacji i nowych technologii (18,3%) oraz zasad prowadzenia przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej (18%). Doradztwo w innych obszarach nie wzbudziło większego zainteresowania ze strony beneficjentów.



Rys. 9. Struktura beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg typu projektu
Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=2158.

Beneficjentami Działania 2.1 SPO WKP były najczęściej firmy zlokalizowane w miastach o liczbie mieszkańców powyżej 500 tys. (27%), przy czym częściej były to firmy mikro (34% firm tej wielkości wywodziło się z miast największych). Nieco rzadziej projekty doradcze realizowały firmy z miast liczących od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców (24%). W firmach mających swą

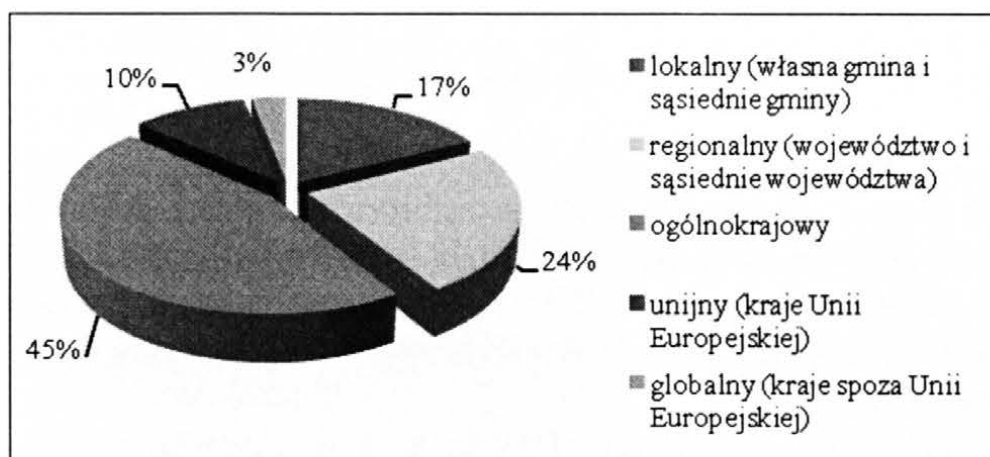
siedzibę na terenach wiejskich realizowany był co siódmy projekt tego typu (rys. 10).



Rys. 10. Struktura beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg wielkości miejscowości w której zlokalizowana jest firma

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=1540.

Jak pokazuje rys. 11, dla blisko połowy beneficjentów Działania 2.1 głównym rynkiem działania był rynek ogólnopolski. Pewnym zaskoczeniem może być fakt, że aż 17% beneficjentów działających głównie na wąsko określonym rynku lokalnym (własnej gminy i gmin sąsiednich) realizowało projekt doradczy. Dodatkowe 24% beneficjentów za swój główny rynek działania uznało rynek regionalny (własnego województwa i województw sąsiednich). Zaledwie 13% beneficjentów działało głównie na rynku międzynarodowym (w tym 3% na rynku globalnym), co było domeną firm średniej wielkości.

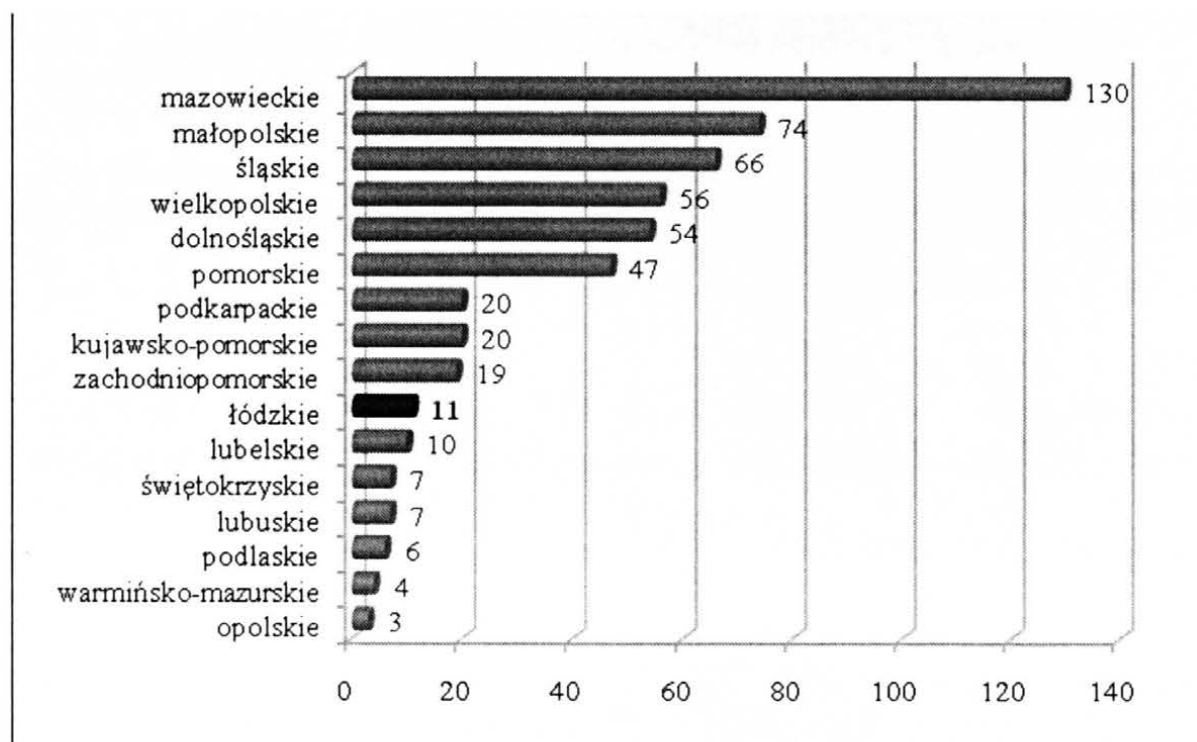


Rys. 11. Struktura beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg głównego rynku działalności firmy

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=1540.

3.1. Mikro przedsiębiorstwa

Wśród firm mikro najwięcej projektów doradczych realizowali beneficjenci z województw: mazowieckiego (130), małopolskiego (74) i śląskiego (66). Najmniej aktywni i zarazem najmniej skuteczni byli najmniejsi przedsiębiorcy z województw: opolskiego (3), warmińsko-mazurskiego (4), podlaskiego (6), lubuskiego i świętokrzyskiego (po 7). Województwo łódzkie plasowało się „w ogonie” stawki z zaledwie 11 projektami doradczymi realizowanymi przez firmy najmniejsze.



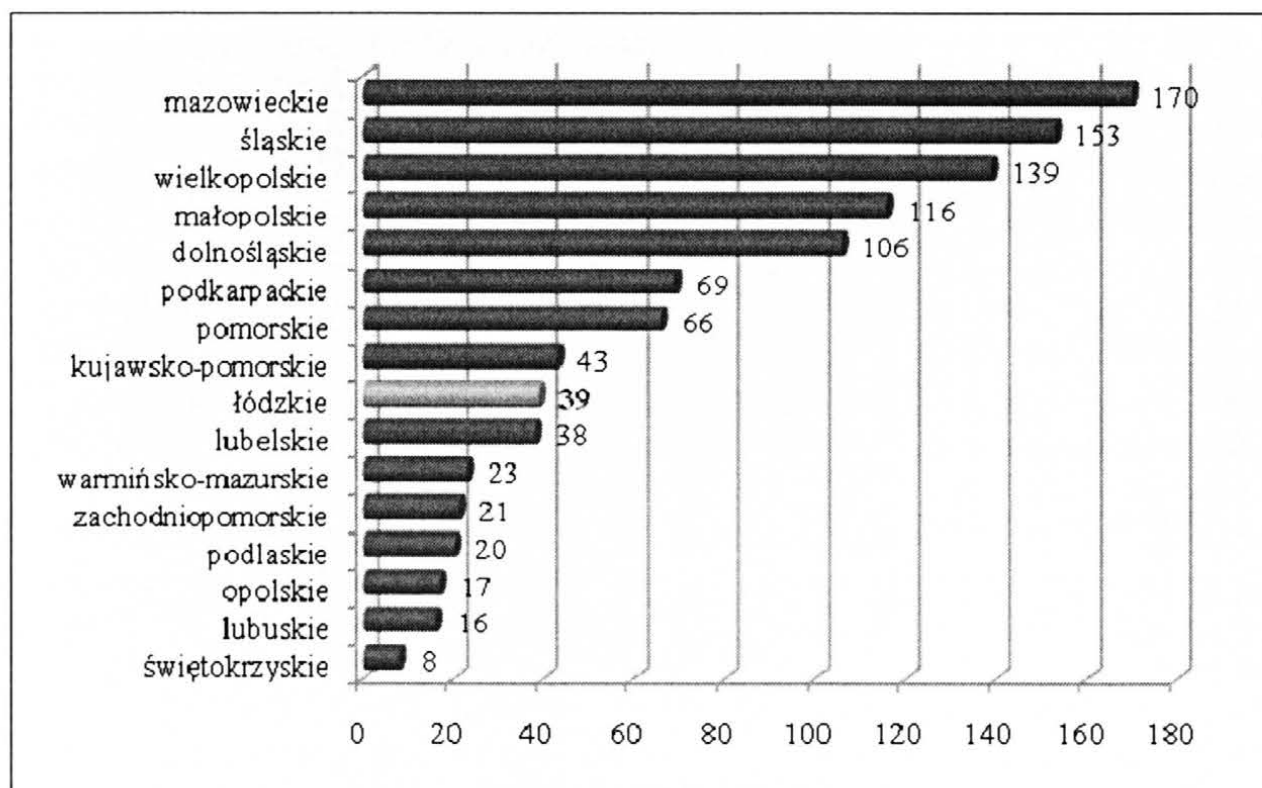
Rys. 12. Liczba zrealizowanych projektów przez beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg województw – firmy mikro

Źródło: bazy danych PARP zawierające charakterystyki beneficjentów Działania 2.1, opracowanie własne. N=534.

3.2. Małe przedsiębiorstwa

Najliczniejsza grupa beneficjentów spośród firm małych wywodziła się z województw: mazowieckiego (170), śląskiego (153) i wielkopolskiego (139). Najmniejszą reprezentację miały województwa: świętokrzyskie (8), lubuskie (16) i opolskie (17).

Firmy małe były najbardziej aktywne w województwach: podkarpackim (+0,9 pkt. proc. w stosunku do udziału firm z tego województwa w całej populacji firm-beneficjentów Działania 2.1) oraz dolnośląskim i wielkopolskim (po +0,7 pkt. proc.), natomiast najmniej aktywne w województwach: małopolskim, mazowieckim, pomorskim i świętokrzyskim (po -1 pkt. proc.).



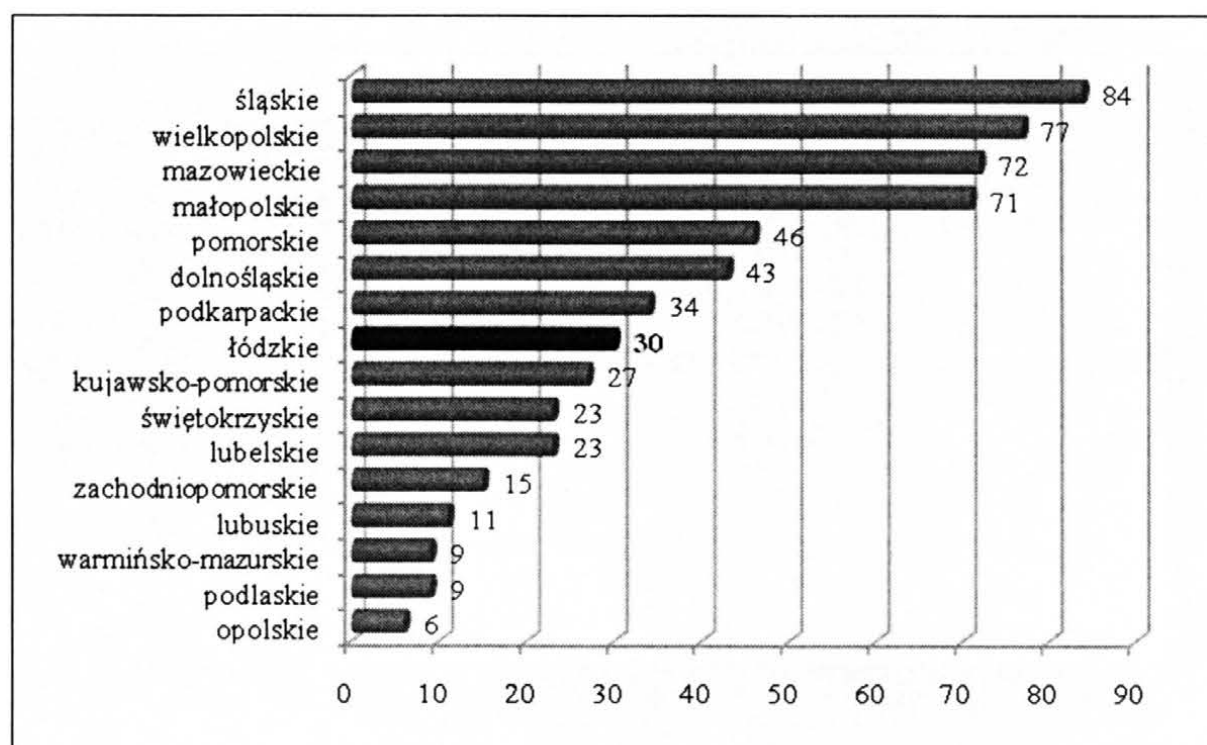
Rys. 3. Liczba zrealizowanych projektów przez beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg województw – firmy małe

Źródło: bazy danych PARP zawierające charakterystyki beneficjentów Działania 2.1, opracowanie własne. N=1044.

3.3. Średnie przedsiębiorstwa

Beneficjenci Działania 2.1 wywodzący się z firm średnich byli najliczniej reprezentowani w województwach: śląskim (84), wielkopolskim (77), mazowieckim (72) i małopolskim (71). Najrzadziej projekty doradcze realizowały firmy średnie z województw: opolskiego (6), podlaskiego i warmińsko-mazurskiego (po 9).

Mierząc udział firm średnich realizujących projekty doradcze w poszczególnych województwach w całej populacji firm-beneficjentów Działania 2.1 można stwierdzić, że firmy średnie były najbardziej aktywne w województwach: świętokrzyskim (+2,2 pkt. proc.) i łódzkim (+1,5 pkt. proc.), natomiast najmniej aktywne w województwach: mazowieckim (-4,8 pkt. proc.) i dolnośląskim (-2 pkt. proc.).



Rys. 14. Liczba zrealizowanych projektów przez beneficjentów Działania 2.1 SPO WKP wg województw – firmy średnie

Źródło: bazy danych PARP zawierające charakterystyki beneficjentów Działania 2.1, opracowanie własne. N=580.

4. Ocena efektu brutto

Prezentowane poniżej efekty brutto Działania 2.1 SPO WKP oparte są na wynikach badań prowadzonych przez PARP od 2007 r. w ramach projektu ewaluacyjnego dokonującego oceny rezultatów tego Działania (a także Działania 2.3) po upływie około 18 miesięcy od rozliczenia projektu. Ewaluacja ta prowadzona jest w formie cyklicznych badań kwartalnych realizowanych techniką *Computer Assisted Web Interviewing (CAWI)*. Docelowo (do połowy 2010 r.) badanie obejmie wszystkie przedsiębiorstwa wsparte w ramach tego Działania, w przypadku których upłynął okres 18 miesięcy od momentu rozliczenia projektu. Do końca sierpnia 2009 r. zostało zrealizowanych 9 rund badawczych.

Wyniki badań PARP, koncentrując się na szeroko pojętej skuteczności i efektywności projektów z poziomu brutto, ilustrują zmiany, jakie zaszły w grupie przedsiębiorstw, które otrzymały dofinansowanie ze środków unijnych. Analizując uzyskane efekty należy pamiętać o szczególnym momencie czasowym, w jakim były realizowane badania kwartalne. W przypadku niektórych wskaźników ekonomicznych, zwłaszcza wielkości przychodów netto oraz wielkości zatrudnienia i oceny prawdopodobieństwa skali i tempa jego zmian, wyraźnie zaznaczyły się przeważnie od 5. lub 6. rundy badawczej

(przełom 2008 i 2009 roku) negatywne konsekwencje kryzysu ekonomicznego. Znalazło to swój wyraz w pogorszeniu wartości tych wskaźników oraz gorszej ocenie przez samych przedsiębiorców perspektyw ich zmian w nieodległej perspektywie czasowej.

Wartości wielu wskaźników osiągniętych na koniec realizacji Działania 2.1 znacznie przewyższyły wartości docelowe, określone w Uzupełnieniu SPO WKP (Tabela 2). W przypadku wskaźników produktu, najwyższy stopień realizacji osiągnięto dla wskaźnika „Liczba wspartych projektów bezpośrednio nakierowanych na poprawę BHP”, który kształtował się na poziomie 750% (75 zrealizowanych projektów wobec planowanych 10). Bardzo wysoki był także poziom realizacji wskaźnika „Liczba wspartych przedsiębiorstw, które wdrożyły nowe technologie”, który wyniósł 160,40% (401 przedsiębiorstw wobec 250 planowanych), jak również wskaźnika „Liczba wspartych projektów, w których BHP występuje jako dodatkowy element”, który osiągnął wartość 152,40% (381 projektów współfinansowanych w ramach Działania 2.1 wobec 250 planowanych). W okresie realizacji Działania nie udało się w pełni zrealizować wskaźnik „Liczba MŚP korzystających z usług doradczych”, który osiągnął wartość 98,09%.

Tabela 2. Stopień realizacji wskaźników produktu przyjętych dla Działania 2.1 SPO WKP

Nazwa wskaźnika produktu	Jednostka miary wskaźnika	Wartość wskaźników planowana	Wartość wskaźników osiągnięta	Stopień realizacji wskaźnika
Liczba MŚP korzystających z usług doradczych*	szt.	2 200	2158	98,09%
Liczba wspartych przedsiębiorstw, które wdrożyły nowe technologie	szt.	250	401	160,40%
Liczba wspartych projektów bezpośrednio nakierowanych na poprawę BHP*	szt.	10	75	750%
Liczba wspartych projektów, w których BHP występuje jako dodatkowy element*	szt.	250	381	152,40%

* przy uwzględnieniu umów rozwiązanych

Źródło: [4].

Wartości wszystkich wskaźników rezultatu udało się przekroczyć. Najwyższy stopień realizacji uzyskano dla wskaźnika „Liczba powstałych dokumentów strategicznych dla przedsiębiorstw”, który wyniósł 287,73%. Również poziom realizacji pozostałych wskaźników rezultatu zasługuje na uwagę: „Wskaźnik zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych usług

doradczych” zrealizowano na poziomie 159,23%, wskaźnik „Liczba certyfikatów uzyskanych przez przedsiębiorstwa” 128,40%, a „Efekt dźwigni finansowej” – 113,07%.

Tabela 3. Stopień realizacji wskaźników rezultatu przyjętych dla Działania 2.1 SPO WKP

Nazwa wskaźnika rezultatu	Jednostka miary wskaźnika	Wartość wskaźników planowana	Wartość wskaźników osiągnięta	Stopień realizacji wskaźnika
Efekt dźwigni finansowej	EUR	14 620 000	16 531 330,91	113,07%
Liczba powstałych dokumentów strategicznych dla przedsiębiorstw	szt.	750	2158	287,73%
Liczba certyfikatów uzyskanych przez przedsiębiorstwa	szt.	1000	1284	128,40%
Wskaźnik zadowolenia przedsiębiorców ze świadczonych usług doradczych	szt.	1300	2070	159,23%

Źródło: [4].

Ocena stopnia wykonania wskaźnika oddziaływania w ramach Działania 2.1 SPO WKP jest realizowana w oparciu o badanie PARP, o którym mowa była we wprowadzeniu. Ten wskaźnik został osiągnięty w 86,67% (Tabela 4).

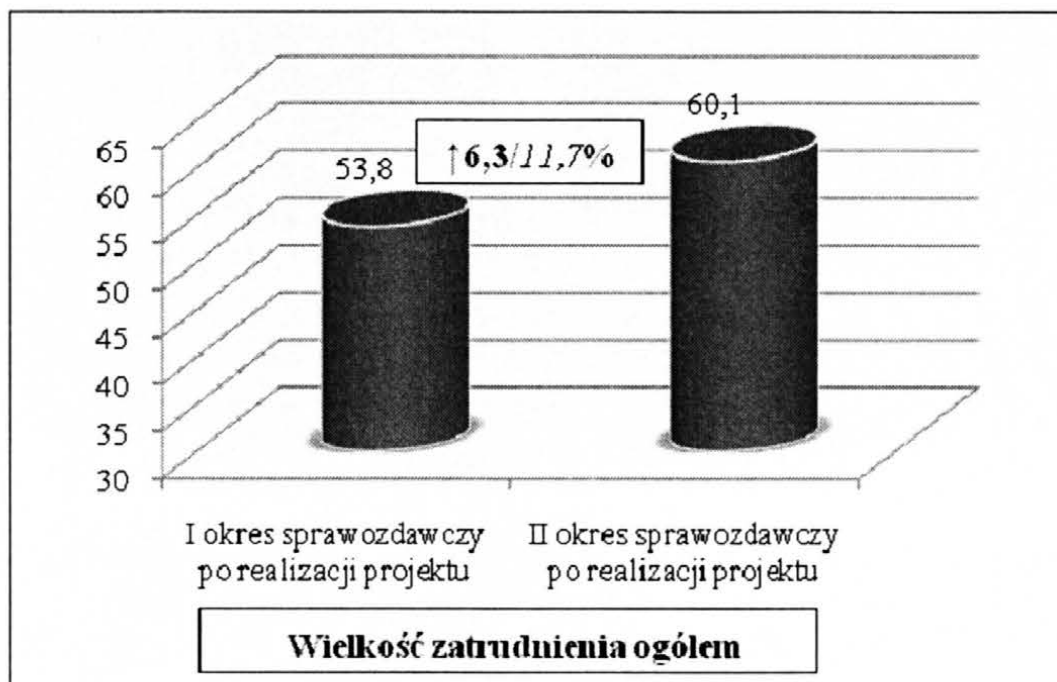
Tabela 4. Stopień realizacji wskaźnika oddziaływania przyjętego dla Działania 2.1 SPO WKP

Nazwa wskaźnika oddziaływania	Jednostka miary wskaźnika	Wartość wskaźników planowana	Wartość wskaźników osiągnięta	Stopień realizacji wskaźnika
Liczba wspartych nowo powstałych przedsiębiorstw opartych na wykorzystaniu nowych technologii, które działają po 18 miesiącach od zakończenia realizacji projektu	szt.	30	26	86,67%

Źródło: [4].

4.1. Wpływ na zatrudnienie

W okresie objętym badaniem beneficjenci zwiększyli zatrudnienie o średnio 6,3 etatów z 53,8 do 60,1, co oznaczało dynamikę wzrostu zatrudnienia na poziomie 11,7%¹.



Rys. 15. Zmiana wielkości zatrudnienia ogółem pomiędzy dwoma kolejnymi okresami sprawozdawczymi po realizacji projektu

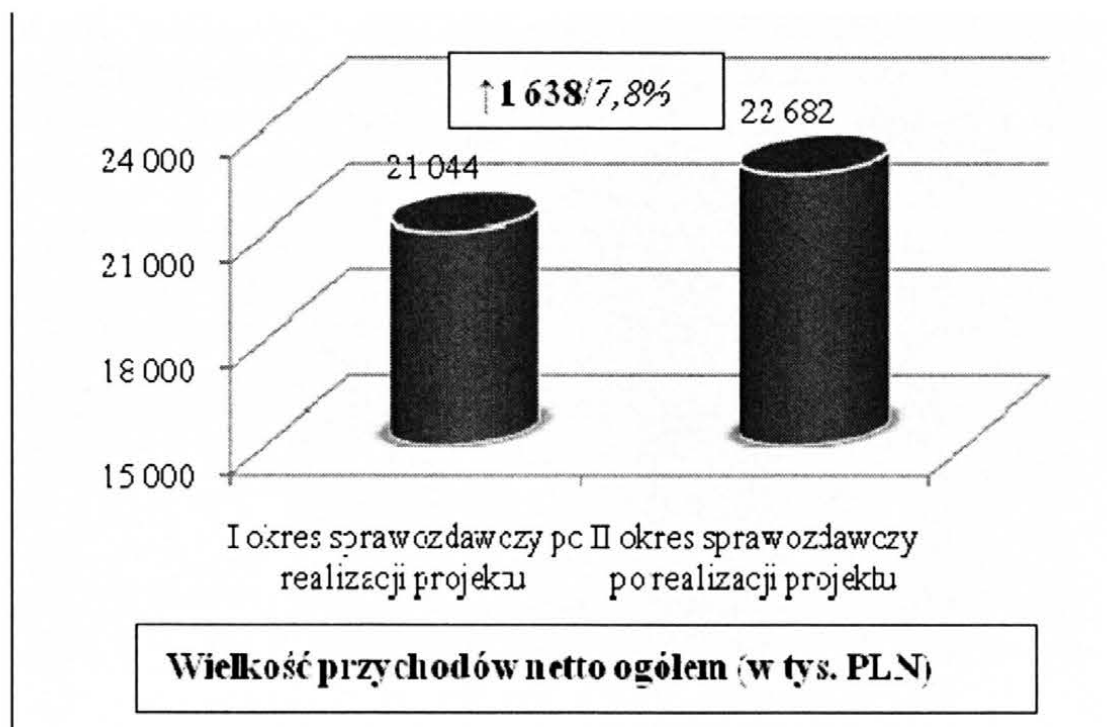
I okres sprawozdawczy po realizacji projektu N=1175, II okres sprawozdawczy po realizacji projektu N=1012. Wyłączono braki danych.

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne.

4.2. Wpływ na wielkość przychodów

W grupie respondentów badania wielkość przychodów netto ogółem zwiększyła się o średnio 1 638 tys. PLN pomiędzy dwoma kolejnymi okresami sprawozdawczymi następującymi po realizacji projektu. Oznaczało to dynamikę wzrostu na poziomie 7,8% (rys. 16).

¹ Obserwowana dynamika obejmuje dwa kolejne okresy sprawozdawcze następujące po realizacji projektu. Prezentuje ona zmiany, jakie następowały już po realizacji projektu.



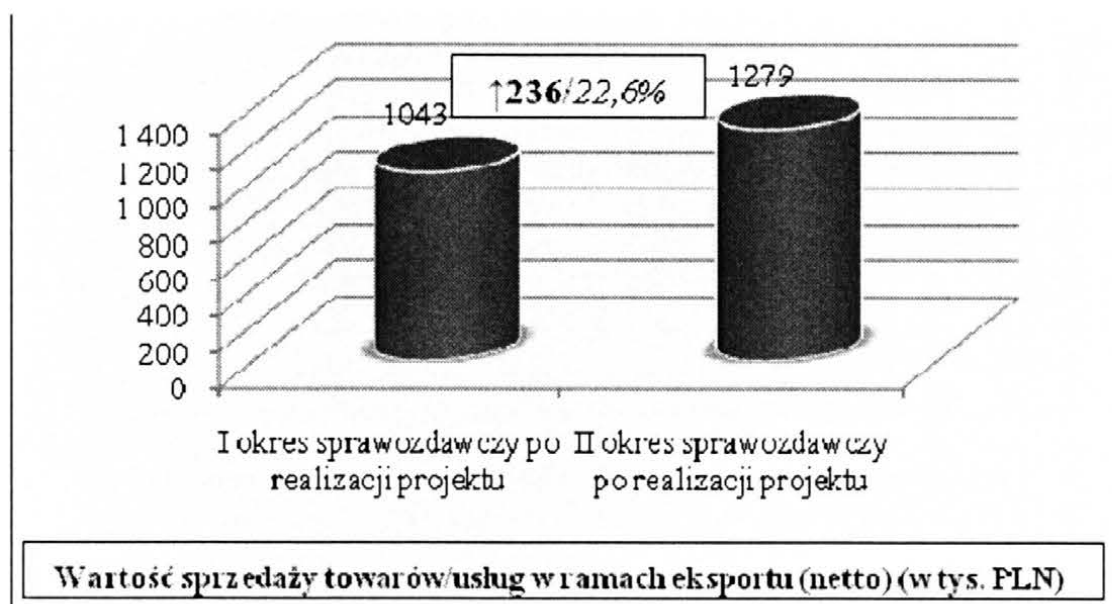
Rys. 16. Zmiana wielkości przychodów netto ogółem (w tys. PLN) pomiędzy dwoma kolejnymi okresami sprawozdawczymi po realizacji projektu

I okres sprawozdawczy po realizacji projektu N=1520, II okres sprawozdawczy po realizacji projektu N=1519. Wyłączono braki danych.

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne.

4.3. Wpływ na umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa

Beneficjenci uczestniczący w badaniu osiągnęli pomiędzy dwoma kolejnymi okresami sprawozdawczymi po realizacji projektu sprzedaż towarów/usług w ramach eksportu (netto) większą o 236 tys. PLN, co oznaczało dynamikę wzrostu w wysokości 22,6%. Dane te świadczą o wysokim stopniu internacjonalizacji firm korzystających z usług doradczych w ramach realizowanych projektów finansowanych z Działania 2.1 SPO WKP.



Rys. 17. Zmiana wartości sprzedaży towarów/usług w ramach eksportu (netto) (w tys. PLN) pomiędzy dwoma kolejnymi okresami sprawozdawczymi po realizacji projektu

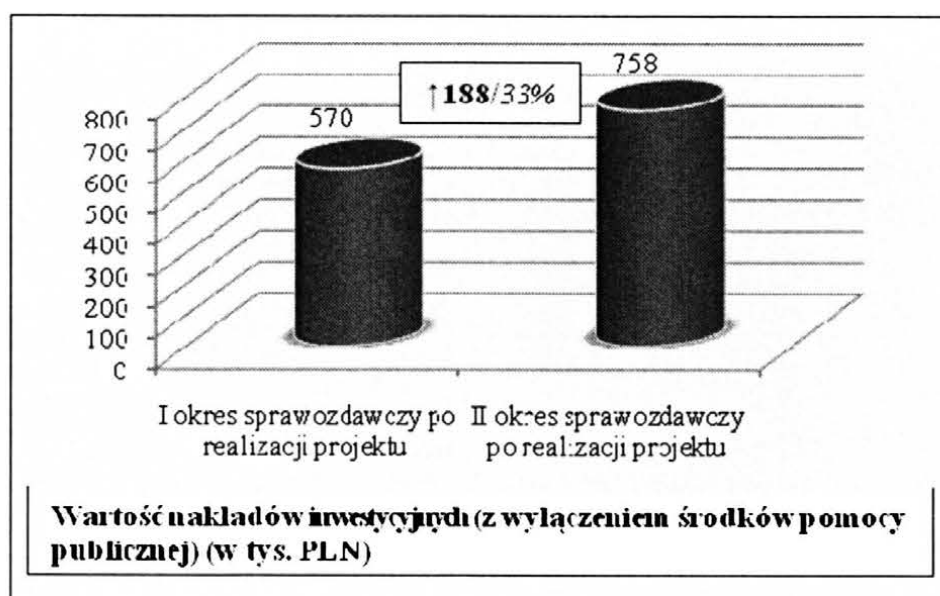
I okres sprawozdawczy po realizacji projektu N=1502, II okres sprawozdawczy po realizacji projektu N=1507. Wyłączono braki danych oraz 2% najwyższych wartości.

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne.

4.4. Wpływ na wartość nakładów inwestycyjnych

Beneficjenci objęci badaniem dynamicznie zwiększali wartość nakładów inwestycyjnych (z wyłączeniem środków pomocy publicznej). Pomiedzy dwoma kolejnymi okresami sprawozdawczymi po realizacji projektu byli w stanie zwiększyć wartość tych nakładów średnio o 188 tys. PLN (rys. 18).

Wzrost nakładów inwestycyjnych był znacząco wyższy w przypadku sektora usług (42,9%), aniżeli w przypadku sektora przemysłu (26,7%). Także firmy średniej wielkości przeznaczały więcej nakładów inwestycyjnych (wzrost o 36,6%) na swój rozwój aniżeli firmy małe (28,9%). Wiek przedsiębiorstwa, podobnie jak wielkość dotacji na realizację projektu doradczego, nie różnicowały w istotny sposób wielkości nakładów inwestycyjnych przeznaczanych przez przedsiębiorstwa na rozwój.



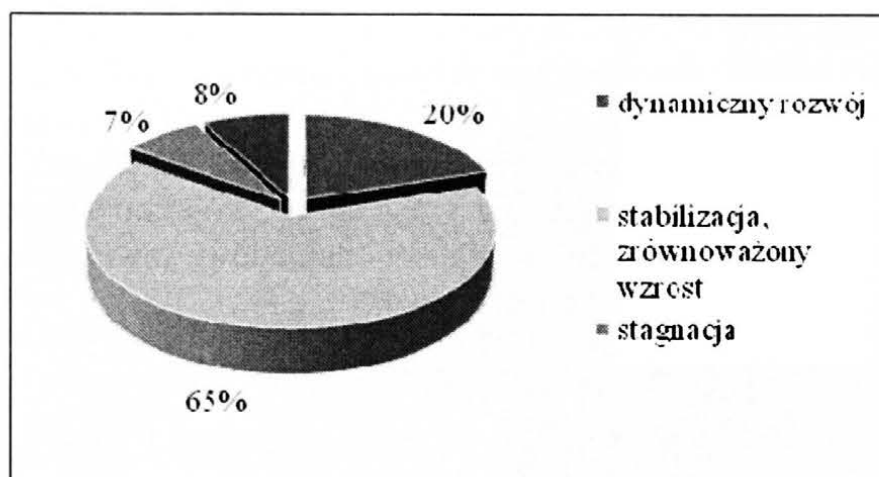
Rys. 18. Zmiana wartości nakładów inwestycyjnych (z wyłączeniem środków pomocy publicznej) (w tys. PLN) pomiędzy dwoma kolejnymi okresami sprawozdawczymi po realizacji projektu

N=1502. Wyłączono braki danych oraz 2% najwyższych wartości.

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne.

4.5. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa

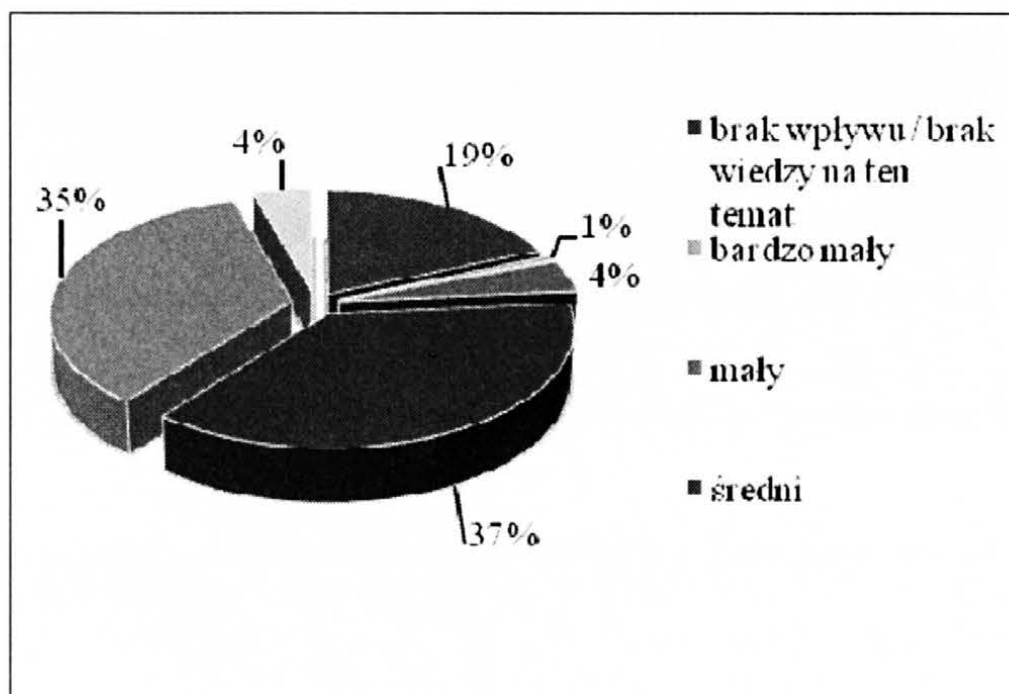
Blisko 2/3 respondentów oceniło, że przedsiębiorstwo znajdowało się na moment badania w fazie stabilizacji i zrównoważonego wzrostu. Co piąty respondent uznał rozwój swojej firmy za dynamiczny, a 15% określiło sytuację przedsiębiorstwa jako niekorzystną (faza przejściowego kryzysu lub stagnacji). Ta ocena nie była w istotnym stopniu uzależniona od wielkości przedsiębiorcy.



Rys. 19. Ocena przez respondentów obecnej sytuacji przedsiębiorstwa

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=1540.

Zdecydowana większość respondentów pozytywnie oceniła wpływ realizacji projektu na rozwój przedsiębiorstw. Jedynie 2% respondentów uznało, że realizacji projektu nie przyczyniła się do rozwoju przedsiębiorstwa. Wielkość przedsiębiorstwa nie posiadała istotnego wpływu na tę ocenę. W opinii 39% respondentów ten wpływ był duży lub bardzo duży (rys. 20).

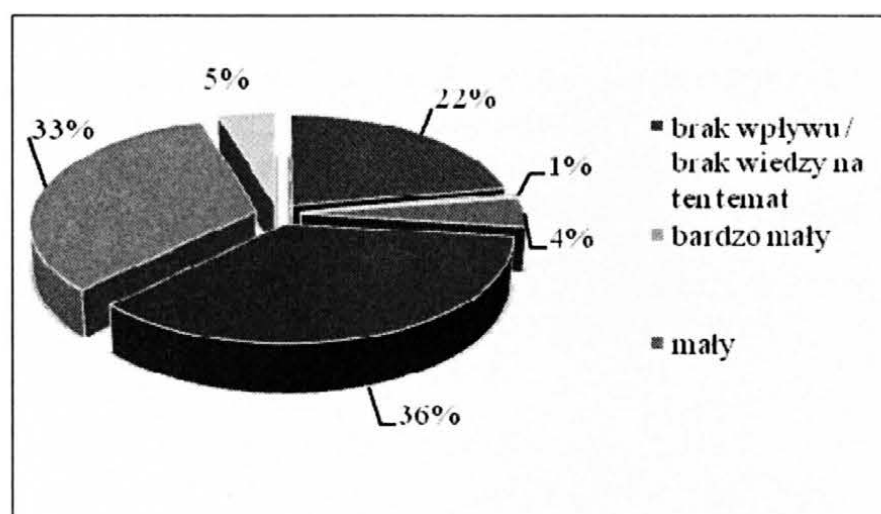


Rys. 20. Ocena przez respondentów wpływu realizacji projektu na rozwój przedsiębiorstwa

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=1540.

4.6. Wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa

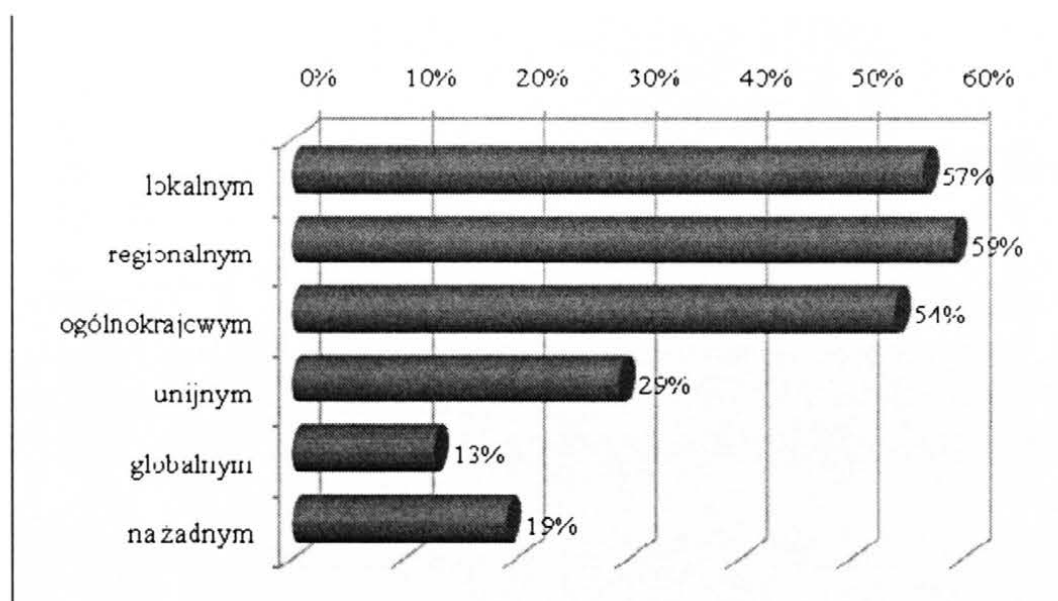
Przeszło 3/4 respondentów stwierdziło, że realizacja projektu miała wpływ na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa. W przypadku 38% respondentów ten wpływ został oceniony jako duży lub bardzo duży, przez kolejnych 36% jako średni. Jedynie 5% respondentów uznało wpływ realizacji projektu za mały lub bardzo mały (rys. 21).



Rys. 21. Ocena przez respondentów wpływu realizacji projektu w ramach Działania 2.1 na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=1540.

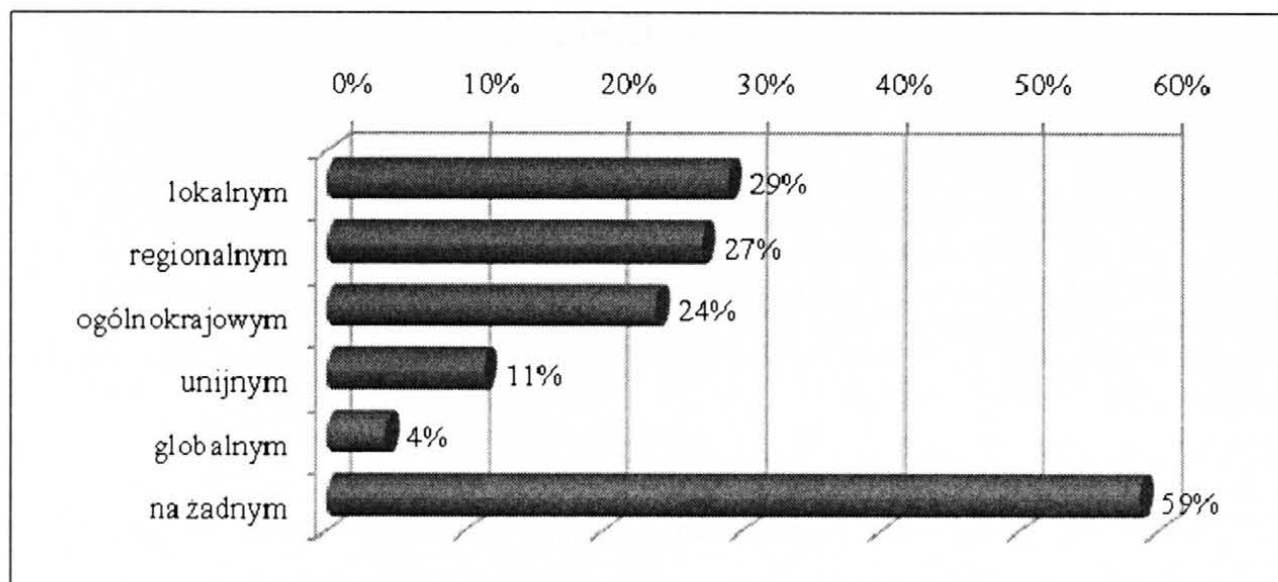
U większości respondentów realizacja projektu doradczego w ramach Działania 2.1 przełożyła się na wzrost sprzedaży przedsiębiorstwa. Najczęściej ten wzrost dokonywał się na rynku lokalnym, regionalnym i krajowym, rzadziej na rynku unijnym lub globalnym (rys. 22). W przypadku 19% respondentów realizacja projektu nie przyniosła poprawy wartości sprzedaży na żadnym z rynków. Wielkość przedsiębiorstwa nie różnicowała w istotny sposób deklarowany przez respondentów wpływ na wzrost sprzedaży.



Rys. 22. Ocena wpływu realizacji projektu w ramach Działania 2.1 na wzrost sprzedaży przedsiębiorstwa na poszczególnych rynkach geograficznych. *Czy realizacja projektu(ów) wpłynęła na wzrost sprzedaży Pana(i) przedsiębiorstwa na rynku...?*

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=1540.

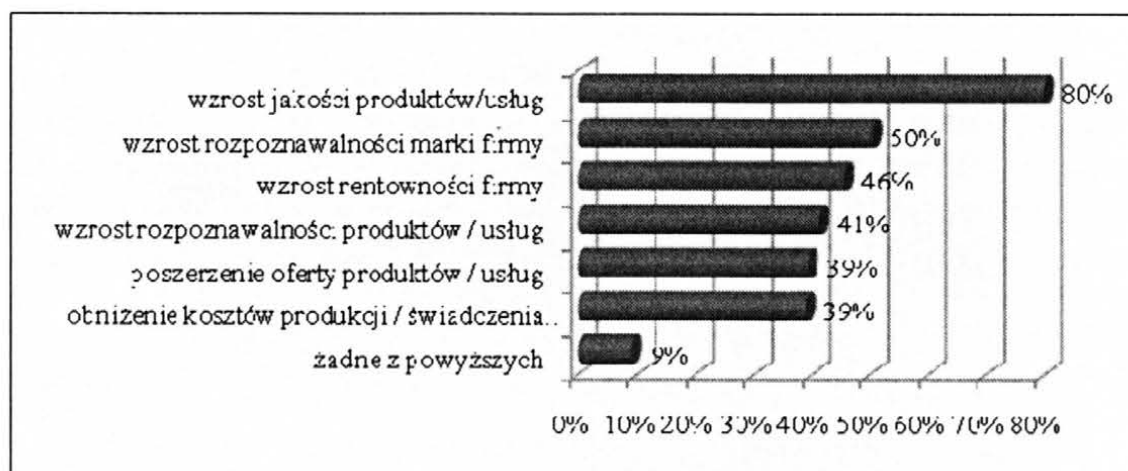
Przeszło połowa respondentów nie wiąże faktu realizacji projektu doradczego z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej na jakimkolwiek rynku działania przedsiębiorstwa. Jeżeli ten wpływ się zaznacza, to dotyczy on raczej mniejszych rynków, lokalnego, regionalnego, czy ogólnokrajowego (rys. 23). Na rynkach międzynarodowych dzięki realizacji projektu nieco częściej przewagę nad konkurencją były w stanie uzyskać firmy średniej wielkości.



Rys. 23. Ocena wpływu realizacji projektu w ramach Działania 2.1 na uzyskanie przewagi nad konkurencją na poszczególnych rynkach geograficznych. Czy realizacja projektu(ów) pozwoliła na uzyskanie przewagi nad konkurencją na rynku...?

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=1540.

Oceniając pośredni wpływ realizacji projektu doradczego na czynniki wzrostu przedsiębiorstwa, zdecydowana większość respondentów (80%) uznała, że ujawnił się on w zakresie wzrostu jakości produktów/usług. Dla około połowy respondentów przełożył się na wzrost rozpoznawalności marki firmy, wzrost rentowności firmy, wzrost rozpoznawalności produktów/ usług, poszerzenie oferty produktów/ usług i obniżenie kosztów produkcji/ świadczenia usług (rys. 24). Co jedenasty respondent zaprzeczył istnieniu pośredniego wpływu realizacji projektu na wymienione czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

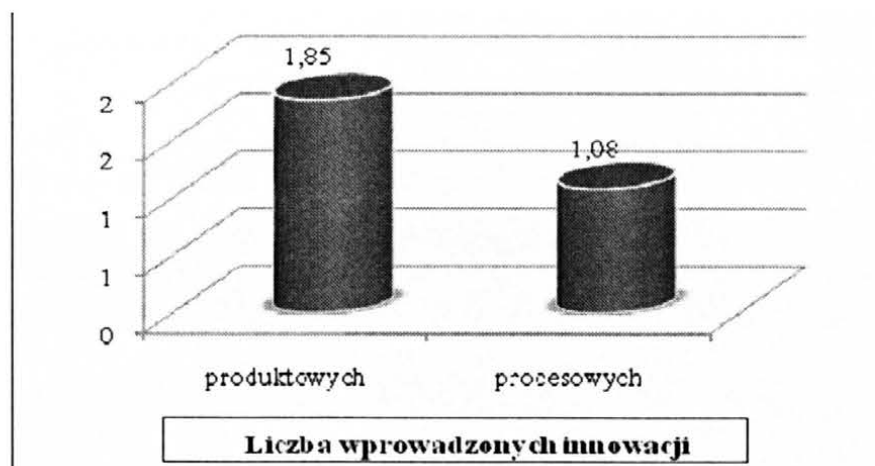


Rys. 24. Ocena pośredniego wpływu realizacji projektu w ramach Działania 2.1 na czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=1540.

4.7. Wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa

W okresie objętym oceną respondenci wprowadzili do swojej oferty średnio 1,85 innowacji produktowych i 1,08 innowacji procesowych (rys. 25). Innowacje produktowe częściej wprowadzały firmy z sektora przemysłu (2,11), aniżeli z sektora usług (1,57). W przypadku innowacji procesowych takie różnice nie były dostrzegalne. Innowacje produktowe także częściej wprowadzane przez średnie przedsiębiorstwa (2,17), aniżeli przez małe przedsiębiorstwa (1,73). Wyższa wartość dotacji (przekraczająca 15 tys. PLN) skłaniała firmy do częstszego podejmowania zarówno innowacji produktowych, jak i procesowych.



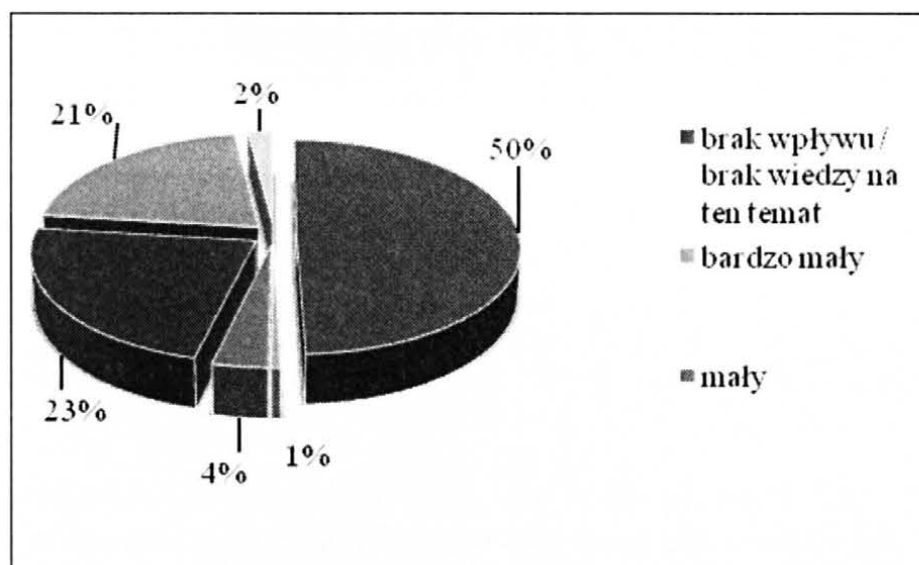
Rys. 25. Liczba wprowadzonych innowacji jako efekt realizacji Działania 2.1 wg deklaracji respondentów

Innowacje produktowe N=1519; innowacje procesowe N=1530. Wyłączono braki danych.
Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne.

Respondenci badania z optymizmem patrzyli na możliwość wprowadzenia do swojej oferty w ciągu najbliższych 12 miesięcy innowacji produktowych. Pozytywnie o takiej możliwości wypowiedziało się 45% respondentów, podczas gdy negatywny osąd wydało 18% respondentów. Nieco mniejszy optymizm dotyczył postrzegania przez respondentów możliwości wprowadzenia w okresie kolejnych 12 miesięcy nowego procesu technologicznego, procesu zarządzania lub innej innowacji procesowej (37% optymistów i 20% pesymistów).

Pesymizm przeważał przy ocenie skali nowości przewidywanych do wprowadzenia innowacji. 21% respondentów widziało perspektywę wprowadzenia w ciągu najbliższego roku innowacji produktowej stosowanej w kraju nie dłużej niż 3 lata, podczas gdy odsetek pesymistów wynosił 29%. Jeszcze większy pesymizm dotyczył innowacji procesowych, gdzie kształtował się w relacji 15% do 29% na niekorzyść pesymistów.

Połowa respondentów dostrzega pozytywny wpływ realizacji projektu doradczego na innowacyjność ich przedsiębiorstwa. Dla 5% nie nastąpiła istotna poprawa innowacyjności jako efekt realizacji projektu. 23% respondentów uznało, że realizacja projektu w dużym lub bardzo dużym stopniu zwiększyła innowacyjność przedsiębiorstwa, dla innej, równie licznej grupy respondentów ten wpływ był średni.



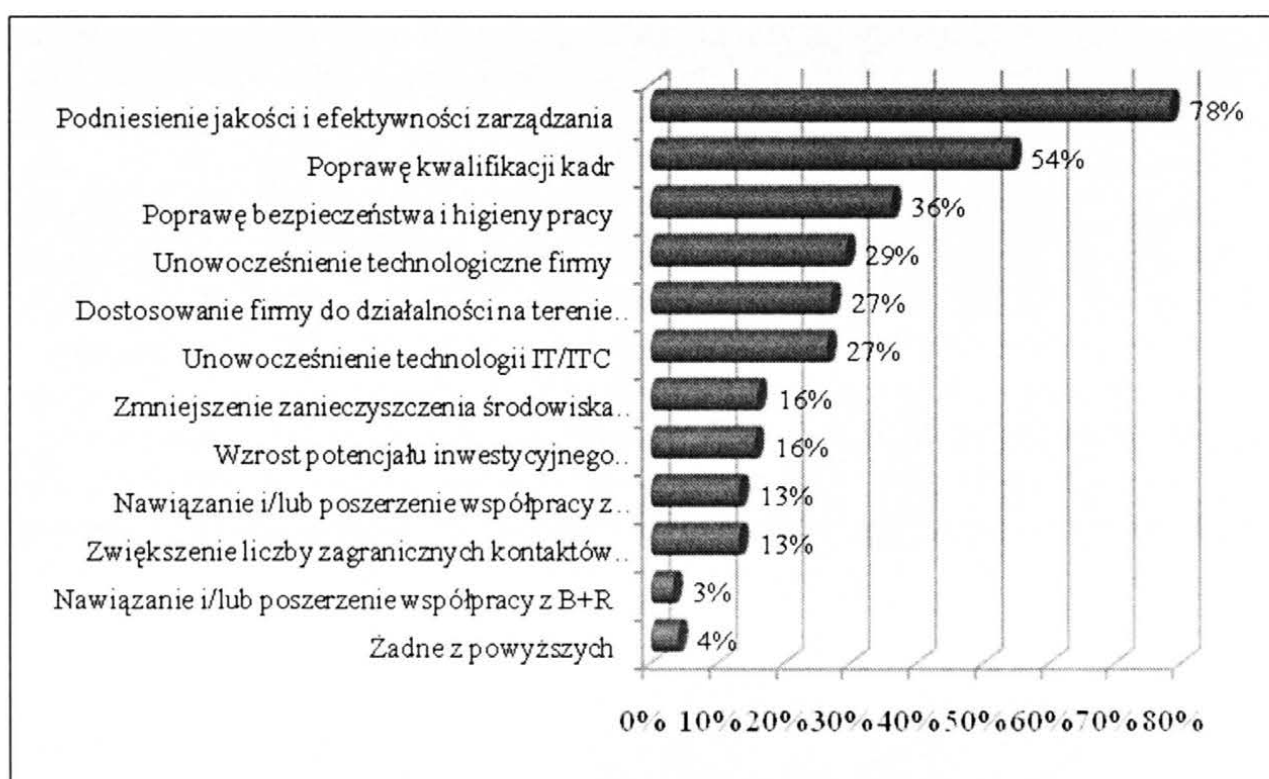
Rys. 26. Ocena przez respondentów wpływu realizacji projektu w ramach Działania 2.1 na innowacyjność przedsiębiorstwa

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=1540.

4.8. Wpływ na inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa

Realizacja projektu doradczego w ramach Działania 2.1 przełożyła się także na inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. W największym stopniu ten

wpływ zaznaczył się w zakresie podniesienia jakości i efektywności zarządzania (78% respondentów zadeklarowało taki wpływ), poprawę kwalifikacji kadr (54%) oraz poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy (36%). W znikomym stopniu (3%) przyczynił się do nawiązania i/lub poszerzenia współpracy z B+R. Wpływ dotacji został w największym stopniu określony jako duży lub bardzo duży w następujących obszarach: podniesienie jakości i efektywności zarządzania (52)% respondentów), poprawa kwalifikacji kadr (31%), unowocześnienie technologii IT/ICT (20%).



Rys. 27. Ocena przez respondentów wpływu realizacji projektu w ramach Działania 2.1 na inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na który(e) z poniżej wymienionych aspektów funkcjonowania Pana(i) firmy, największy wpływ miała realizacja projektu(ów)?

Źródło: dane PARP dot. oceny rezultatów działania 2.1 SPO WKP po 18 miesiącach od rozliczenia projektów, wyniki po 9 rundach badania, opracowanie własne. N=1540.

5. Podsumowanie

Aktywność małych i średnich przedsiębiorców z województwa łódzkiego w staraniach o pozyskanie środków finansowych na usługi doradcze można określić jako przeciętną na tle beneficjentów wywodzących się z pozostałych regionów Polski. Uwzględniając jednakże potencjał województwa opisany wartością wskaźnika udziału beneficjentów wywodzących się z danego

województwa w ogólnej liczbie beneficjentów w skali całego kraju można zdecydowanie stwierdzić, że województwo łódzkie nie wykorzystało swojego potencjału.

Beneficjenci z województwa łódzkiego charakteryzowali się pewnymi cechami wyróżniającymi ich na tle beneficjentów z całego kraju. I tak, w strukturze beneficjentów wywodzących się z województwa łódzkiego ponadprzeciętnie były reprezentowane firmy średniej wielkości, natomiast zdecydowanie mniejszy udział miały firmy mikro zatrudniające 0 – 9 osób. Firmy z województwa łódzkiego, które otrzymały wsparcie, były także przeciętnie nieco starsze aniżeli beneficjenci wywodzący się z terytorium całego kraju. Na tle beneficjentów z innych regionów Polski, beneficjenci z województwa łódzkiego realizowali ponadprzeciętnie dużo projektów o małej wartości (do 7,5 tys. PLN), a jednocześnie ponadprzeciętnie dużo projektów o wysokiej wartości (ponad 30 tys. PLN).

Oceniając efekty wykorzystania środków finansowych przeznaczonych na wsparcie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez doradztwo należy ocenić je pozytywnie. W okresie objętym badaniem, kiedy najprawdopodobniej można było już zaobserwować efekty wywołane wsparciem, nastąpiła poprawa (w większości przypadków znacząca) istotnych wskaźników opisujących rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw. Beneficjenci Działania 2.1 zwiększyli zatrudnienie o średnio 6,3 etatów, co oznaczało dynamikę wzrostu zatrudnienia na poziomie 11,7%. Wielkość przychodów netto ogółem w grupie respondentów badania będących beneficjentami omawianego Działania zwiększyła się o średnio 1 638 tys. PLN pomiędzy dwoma kolejnymi okresami sprawozdawczymi po realizacji projektu, co oznaczało dynamikę wzrostu na poziomie 7,8%.

Beneficjenci uczestniczący w badaniu osiągnęli pomiędzy dwoma kolejnymi okresami sprawozdawczymi sprzedaż towarów/usług w ramach eksportu (netto) większą o 236 tys. PLN (wzrost o 22,6%), co może świadczyć o pozytywnym wpływie wykorzystania środków finansowych przeznaczonych na doradztwo na stopień internacjonalizacji firm korzystających z takich usług doradczych.

Beneficjenci objęci badaniem dynamicznie zwiększali wartość nakładów inwestycyjnych (z wyłączeniem środków pomocy publicznej). Pomiedzy dwoma kolejnymi okresami sprawozdawczymi byli w stanie zwiększyć wartość tych nakładów średnio o 188 tys. PLN.

Zdecydowana większość respondentów (bez względu na wielkość przedsiębiorstwa) pozytywnie oceniła wpływ realizacji projektu na rozwój przedsiębiorstw. W opinii 39% respondentów ten wpływ był duży lub bardzo duży. Jedynie 2% respondentów uznało, że realizacji projektu nie przyczyniła się do rozwoju przedsiębiorstwa.

Przeszło 3/4 respondentów stwierdziło, że realizacja projektu miała wpływ na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa (w przypadku 38%

respondentów ten wpływ został oceniony jako duży lub bardzo duży). Jedynie 5% respondentów uznało wpływ realizacji projektu za mały lub bardzo mały.

U większości respondentów realizacja projektu doradczego w ramach Działania 2.1 przełożyła się na wzrost sprzedaży przedsiębiorstwa. Najczęściej ten wzrost dokonywał się na rynku lokalnym, regionalnym i krajowym, rzadziej na rynku unijnym lub globalnym. Przeszło połowa respondentów nie wiązała jednak faktu realizacji projektu doradczego z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej na jakimkolwiek rynku działania przedsiębiorstwa. Jeżeli ten wpływ się zaznaczał, to dotyczył on raczej mniejszych rynków: lokalnego, regionalnego, czy ogólnokrajowego.

Oceniając pośredni wpływ realizacji projektu doradczego na czynniki wzrostu przedsiębiorstwa, zdecydowana większość respondentów (80%) uznała, że ujawnił się on w zakresie wzrostu jakości produktów/usług. Dla około połowy respondentów przełożył się na wzrost rozpoznawalności marki firmy, wzrost rentowności firmy, wzrost rozpoznawalności produktów/ usług, poszerzenie oferty produktów/ usług i obniżenie kosztów produkcji/ świadczenia usług. Co jedenasty respondent zaprzeczył istnieniu pośredniego wpływu realizacji projektu na wymienione czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W okresie objętym oceną respondenci wprowadzili do swojej oferty średnio 1,85 innowacji produktowych i 1,08 innowacji procesowych. Respondenci badania stosunkowo optymistycznie patrzyli na możliwość wprowadzenia do swojej oferty w ciągu najbliższych 12 miesięcy innowacji produktowych lub procesowych. Pesymizm przeważał jednakże przy ocenie skali nowości przewidywanych do wprowadzenia innowacji.

Połowa respondentów dostrzega pozytywny wpływ realizacji projektu doradczego na innowacyjność ich przedsiębiorstwa. 23% respondentów uznało, że realizacja projektu w dużym lub bardzo dużym stopniu zwiększyła innowacyjność przedsiębiorstwa. W opinii 11% respondentów nie nastąpiła poprawa innowacyjności jako efekt realizacji projektu.

Realizacja projektu doradczego w ramach Działania 2.1 przełożyła się także na inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. W największym stopniu ten wpływ zaznaczył się w zakresie podniesienia jakości i efektywności zarządzania (78% respondentów zadeklarowało taki wpływ), poprawę kwalifikacji kadr (54%) oraz poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy (36%). W znikomym stopniu (3%) przyczynił się do nawiązania i/lub poszerzenia współpracy z B+R. Wpływ dotacji został w największym stopniu określony jako duży lub bardzo duży w następujących obszarach: podniesienie jakości i efektywności zarządzania (52)% respondentów), poprawa kwalifikacji kadr (31%), unowocześnienie technologii IT/ICT (20%).

Literatura

- [1] **Jankowska A.:** *Fundusze Unii Europejskiej w okresie programowania 2007-2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, 3-14.
- [2] *Poziom absorpcji przez małe i średnie przedsiębiorstwa środków w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004-2006*, WYG International & PSDB sp. z o.o., Warszawa 2007.
- [3] **Żołnierski A. (red.):** *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP, Warszawa 2009.
- [4] *Sprawozdanie końcowe z realizacji Działania 2.1 w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004-2006 w latach 2004-2009*, PARP, Warszawa 2009, dane na dzień 04.11.2009 r.
- [5] *Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004-2006*,
http://www.konkurencyjnosc.gov.pl/NR/rdonlyres/75F01A00-10D3-4E9C-820A-2C0408D6B778/49979/Uzupelnienie_SPOWKP_jedn_22_07_09.pdf.

4 WPLYW PRZYSTĄPIENIA POLSKI DO STREFY EURO NA SEKTOR MŚP

Zuzanna Gromiec, Magdalena Nawrot

Narodowy Bank Polski, Biuro ds. Integracji ze Strefą Euro

1. Cele i struktura artykułu

Głównym celem artykułu jest rozważenie potencjalnego wpływu wstąpienia do strefy euro na polski sektor MŚP. W literaturze przedmiotu zagadnienie korzyści i kosztów przyjęcia euro na poziomie makroekonomicznym jest relatywnie dobrze rozpoznane i opisane. Przeprowadzone na potrzeby Raportu NBP badania pokazują, że wspomniana zdolność do optymalizowania bilansu korzyści i kosztów może mieć w dużej mierze charakter mikroekonomiczny. Niestety, zarówno dorobek literatury jak i badań empirycznych w tym obszarze, wskazują na słabe rozpoznanie mechanizmów akumulacji korzyści i szans oraz ekspozycji na ryzyka i koszty na poziomie sektorów i przedsiębiorstw. Poniższy tekst stanowi próbę wypełnienia wspomnianej luki w literaturze przedmiotu dotyczącej mikroekonomicznych aspektów przyjęcia euro, jednocześnie stanowiąc propozycję badania, planowanego w ramach prac Narodowego Banku Polskiego.

Struktura dokumentu przedstawia się następująco. Po krótkim wprowadzeniu, w punkcie drugim postaramy się przedstawić charakterystykę kosztów i korzyści wynikających ze wstąpienia do strefy euro, przyjmując podział odmienny niż w większości publikacji, mianowicie na czynniki dotyczące otoczenia biznesowego, rynkowego i bezpośrednio konkurencyjności przedsiębiorstw. W ostatnim podpunkcie tej części zostaną zarysowane oczekiwania i obawy przedsiębiorstw związane z przyjęciem euro. Kolejna część artykułu poświęcona jest ogólnej charakterystyce sektora MŚP w Polsce, z uwzględnieniem źródeł jego finansowania. Następnie postaramy się przedstawić argumenty na rzecz tezy, że kanały wpływu przyjęcia wspólnej waluty będą podobne do tych, których działanie mogliśmy zaobserwować w efekcie akcesji do Unii Europejskiej (UE). Część piąta zawiera analizę wpływu euro na otoczenie bliższe przedsiębiorstwa przeprowadzoną za pomocą

modelu pięciu sił Portera. Ostatni punkt, odnoszący się do potencjalnych źródeł przewag konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw po przyjęciu wspólnej waluty, będzie zawierał rekomendacje odnośnie modyfikacji strategii oraz przedstawienie rynków i nisz, w których polskie MŚP mogłyby skutecznie podjąć konkurencję z podmiotami ze strefy euro. W zakończeniu postaramy się podsumować wszystkie wątki, które swoje pełniejsze rozwinięcie znajdują we wspomnianym wyżej, planowanym badaniu.

2. Wprowadzenie

Przystąpienie do Unii Europejskiej w maju 2004 roku wprowadziło Polskę na drogę dalszej integracji w ramach Unii Gospodarczej i Walutowej (UGW). Przyjęcie wspólnej waluty jest wieloaspektowym procesem, wymagającym przeprowadzenia dostosowań na znaczną skalę. Przede wszystkim, gwarantem odpowiedniego stanu przygotowania gospodarki aspirującej do członkostwa w strefie euro, są kryteria konwergencji, odnoszące się do wskaźników makroekonomicznych – inflacji, stóp procentowych, zadłużenia sektora publicznego, stabilności kursu walutowego i właściwych regulacji prawnych. Możliwość sprawnego funkcjonowania we wspólnym obszarze walutowym zależy również od stopnia konwergencji realnej tworzących go gospodarek. Dlatego przygotowanie sektora MŚP, będącego podstawą polskiego systemu gospodarczego, poprzez podniesienie jego konkurencyjności oraz dostosowanie instytucjonalnych i strukturalnych ram ich funkcjonowania jest bardzo ważne.

Przyjęcie euro jest również przedsięwzięciem skomplikowanym technicznie. Kraje, które już przeszły ten proces, musiały wypracować rozwiązania licznych problemów związanych między innymi z koniecznością zapewnienia odpowiedniej ilości monet i banknotów w przededniu zmiany walut. Niezbędnym elementem operacji wprowadzania nowej waluty jest również skierowana do społeczeństwa kampania informacyjna, która pomogłaby rozwiązać wątpliwości mieszkańców, obawiających się nowych realiów i zminimalizować ryzyko ewentualnego wzrostu inflacji, w efekcie zaokrąglania cen przez przedsiębiorców.

Korzyści i koszty związane z wprowadzeniem euro dotyczą zarówno sfery makro, jak i mikroekonomicznej, jednakże ich bilans zależy od zdolności do optymalnego wykorzystania szans jakie wiążą się z integracją walutową oraz zabezpieczenia przed zagrożeniami, które mogą wystąpić na drodze do unii walutowej oraz po akcesji. Eliminacja kosztów transakcyjnych i ryzyka kursowego, dostęp do tańszego finansowania oraz możliwości współpracy z podmiotami ze strefy euro przyniosą największe korzyści dużym, umiędzynarodowionym przedsiębiorstwom o szerokich powiązaniach z zagranicą. Postaramy się jednak wskazać, że przystąpienie do unii walutowej

wpłynie korzystnie również na sektor MŚP, a kanały oddziaływań będą podobne do tych, które odegrały dużą rolę po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Warto jednak pamiętać, że przystąpienie do strefy euro prawdopodobnie zwiększy intensywność konkurencji na rynku krajowym, co dla mniej efektywnych i niechętnych zmianom podmiotów może oznaczać wyeliminowanie z rynku. Dlatego przedsiębiorstwa powinny podjąć działania przygotowawcze, które pozwolą im na umocnienie pozycji na dotychczas zajmowanych rynkach oraz umożliwią zwiększenie konkurencyjności i przygotują do działania na rynku strefy euro.

3. Korzyści i koszty związane ze wstąpieniem do strefy euro

Przyjęcie euro jako wspólnej waluty pociąga za sobą szereg zmian, dotyczących różnych sfer działalności gospodarczej. Skutki wejścia do strefy euro będą dotyczyć zarówno otoczenia biznesowego, jak i konkurencyjności przedsiębiorstw. Z drugiej strony, decyzje przedsiębiorców związane ze strategią marketingową, gotowością do nawiązywania współpracy z partnerami zagranicznymi, a w konsekwencji ich zdolność do przyciągania inwestycji, mają decydujący wpływ na konkurencyjność całej gospodarki, dlatego tak ważna jest identyfikacja szans i zagrożeń płynących z członkostwa w unii walutowej. W związku z tym, przyjęty został podział opisywanych korzyści i kosztów na dotyczące otoczenia biznesowego, czynniki rynkowe, oraz odnoszące się bezpośrednio do sfery konkurencyjności przedsiębiorstw. Należy zaznaczyć, że ta systematyka ma na celu umożliwienie szerszego spojrzenia na różne sfery życia gospodarczego, które ulegną modyfikacji po przyjęciu wspólnej waluty. Nie można jej natomiast traktować jako sztywnego rozgraniczenia, gdyż omówione czynniki oddziałują na siebie wzajemnie oraz wielokrotnie przeplatają się, w związku z czym zaprezentowany podział jest nieostry.

3.1. Otoczenie biznesowe

Usztywnienie kursu walutowego i poddanie polityki monetarnej Europejskiemu Bankowi Centralnemu (EBC) przyczyni się do dalszego wzrostu stabilności makroekonomicznej i korzystnie wpłynie na otoczenie biznesowe. Integracja w ramach europejskiej unii walutowej niesie za sobą podniesienie prestiżu kraju na arenie międzynarodowej, a co za tym idzie – wzrost wiarygodności w oczach inwestorów, którzy chętniej inwestują na terenie kraju bardziej przewidywalnego ekonomicznie. Przystąpienie do UGW wymaga dostosowania regulacji krajowych do wymogów strefy euro, co zwiększy stabilność prawa i zbliży warunki działalności biznesowej do tych, które panują

w strefie euro. Wzrost stabilności makroekonomicznej i prawnej są bezpośrednimi następstwami przystąpienia do strefy euro, natomiast zwiększenie atrakcyjności kraju wśród inwestorów zagranicznych można uznać za pośredni skutek integracji ekonomicznej. Dostosowanie do wymogów prawnych strefy euro powinno korzystnie wpłynąć na eliminację problemów, z którymi mają do czynienia polskie przedsiębiorstwa. W szczególności uwarunkowania w obszarze instytucjonalnym często odgrywają bardzo ważną rolę w procesie podejmowania decyzji o założeniu firmy, chociażby z uwagi na długi czas oczekiwania na decyzję urzędu i nieprzejrzystość przepisów. Zarówno względy „wizerunkowe”, jak również stopniowe ujednolicanie prawa powinno zwiększyć napływ inwestycji do naszego kraju.

Koszty przystąpienia do unii walutowej możemy podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Do tych pierwszych musimy zaliczyć koszty dostosowawcze w zakresie technicznym i księgowym oraz obejmujące szkolenia pracowników. Przyjęcie wspólnej waluty będzie wymagało dostosowania m.in. kas fiskalnych oraz systemów IT, które obecnie służą firmom do rozliczeń w złocie. Działaniem koniecznym będzie również przeliczenie cen i wprowadzenie oznaczeń w euro, a w handlu podwójne podanie cen, które pozwoli konsumentom przyzwyczaić się do nowych realiów. Dlatego koszty te w dużej mierze spoczną na przedsiębiorstwach działających w handlu detalicznym.

Kosztem pośrednim przyjęcia wspólnej waluty może potencjalnie okazać się przejściowy spadek popytu, wynikający z obecnego wśród konsumentów i przedsiębiorców przekonania o nieuchronnym wzroście cen związanym z wejściem do strefy euro. W istocie, Raport NBP [29] wskazuje, że w krótkim okresie wzrost cen może potencjalnie wystąpić w następstwie efektu zaokrąglania cen przy przeliczaniu ich ze złotego na euro. Doświadczenia nowych krajów członkowskich strefy euro wskazują jednak, na wysoką skuteczność instrumentów zabezpieczających przed tym efektem.

3.2. Czynniki rynkowe

W sferze czynników rynkowych szerszy dostęp do źródeł finansowania zewnętrznego będzie wywierał korzystny wpływ na rozwój polskich przedsiębiorstw. Europejski Bank Centralny (EBC) będzie kształtował stopy procentowe stosownie do rozwoju sytuacji gospodarczej na świecie. Jeśli globalne warunki ekonomiczne będą zbliżone do tych sprzed kryzysu, polityka niskich stóp procentowych EBC zapewni podmiotom należącym do strefy euro relatywnie tani dostęp do źródeł finansowania. Jeśli Polska będzie już członkiem unii walutowej, skorzystają na tym rodzime przedsiębiorstwa, ponieważ koszt związany z uzyskaniem i obsługą kredytu będzie niższy [10]. W dłuższej

perspektywie przyjęcie wspólnej waluty przyczyni się do zwiększenia płynności rynku finansowego.

Większa wiarygodność ekonomiczna kraju powinna zaowocować wzrostem inwestycji zagranicznych, wpływając na tworzenie klastrów, które jako innowacyjne struktury oparte na kooperacji przedsiębiorstw i ośrodków akademickich, mogą podnieść jakość otoczenia biznesowego i wzrost konkurencyjności kraju. Aktualnie wskaźnik rozwoju klastrów w Polsce wynosi 2,86 w skali sześciostopniowej według Global Competitiveness Report przygotowanego przez World Economic Forum; to jedynie o 0,02 więcej niż w Bułgarii i o 0,02 mniej niż w Rumunii [39]. Oczywiście, jak pokazuje przykład Francji czy Włoch, sam poziom rozwoju klastrów nie gwarantuje dobrych wyników gospodarczych (wskaźnik rozwoju klastrów odpowiednio 4,44 i 5,45), a jedynie stwarza warunki do podniesienia konkurencyjności gospodarki poprzez inwestycje w rozwijające się, nowoczesne technologie oraz modernizację struktury eksportowej zarówno w sferze produktowej jak i usługowej.

Większa przejrzystość cen występująca w unii walutowej stworzy polskim przedsiębiorstwom możliwość podjęcia konkurencji z podmiotami gospodarczymi ze strefy euro na równych zasadach. Należy podkreślić, że niższe ceny będą początkowo atutem polskiej gospodarki, charakteryzującej się niższymi kosztami produkcji, jednak procesy konwergencji realnej w długim okresie zniwelują te różnice. Z jednej strony efektem tego procesu powinien być wzrost produktywności, prowadzący do obniżenia cen, zwłaszcza w przypadku zwiększenia wymiany handlowej z zagranicą [29]. Jednak z drugiej strony, polskie przedsiębiorstwa obawiają się zbyt szybkiego wzrostu płac i innych czynników produkcji, które nie będą mogły przełożyć się na podniesienie cen produktów finalnych [34]. Wynika to z faktu, że przyjęcie wspólnej waluty oznacza dla gospodarki utratę nominalnego kursu walutowego jako narzędzia dostosowań. W takim wypadku realna aprecjacja może przejawiać się tylko poprzez wzrost cen, co w sytuacji niemożności szybkiego zwiększenia wydajności pracy może oznaczać pogorszenie konkurencyjności cenowej produktów polskich przedsiębiorstw.

3.3. Konkurencyjność przedsiębiorstw

Efektorem bezpośrednim wejścia do strefy euro będzie obniżenie kosztów operacyjnych i wzrost rentowności przedsiębiorstw, wynikający m.in. z redukcji kosztów transakcyjnych oraz eliminacji ryzyka kursowego i kosztów jego ubezpieczenia. Efekt ten nie zależy od spełnienia określonych warunków przez polskie przedsiębiorstwa, a poziom jego odczuwalności jest jedynie pochodną stopnia umiędzynarodowienia danego podmiotu. Dla firm posiadających wiele

powiązań z partnerami zagranicznymi oraz wystawiających część faktur w walutach obcych korzyść ta będzie istotnie odczuwalna, podczas gdy podmioty działające wyłącznie lokalnie nie odczują z tego tytułu znaczącej poprawy warunków konkurowania.

Z drugiej strony, badania wskazują, że koszty transakcyjne stanowią jedynie ok. 0,18% rocznych obrotów przedsiębiorstw [34, s. 115]. Pomijając ten aspekt szacuje się, że, zagregowane koszty związane z rozliczaniem w euro (uwzględniające koszty transakcyjne, derywaty i ujemne różnice kursowe) wynoszą 0,34% obrotów ankietowanych przedsiębiorstw [34, s. 116].

Eliminacja ryzyka kursowego będzie miała pozytywny wpływ nie tylko na finanse przedsiębiorstw, lecz przede wszystkim ułatwi polskim firmom podejmowanie współpracy z podmiotami zagranicznymi. Obecnie koszty internacjonalizacji ponoszone są głównie przez rodzime przedsiębiorstwa, gdyż kontrakty zagraniczne najczęściej zawierane są w euro. Problem ten dotyczy szczególnie firm z sektora MŚP, które z uwagi na swoje niewielkie rozmiary mają na ogół zbyt słabą pozycję negocjacyjną, by przeforsować fakturowanie umowy w korzystnej dla nich walucie lub doprowadzić do włączenia do kontraktu zabezpieczających klauzul waloryzacyjnych. Przystąpienie do strefy euro poprawi tę sytuację, co powinno zachęcić przedsiębiorstwa z sektora MŚP do rozszerzenia współpracy z zagranicą.

Obniżenie kosztu kapitału będzie kolejnym istotnym czynnikiem kształtowania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw po wejściu do strefy euro, ponieważ pozwoli na zwiększoną ekspansję i inwestycje w innowacje. Efekt ten jest tylko potencjalną szansą, która może się przerodzić w przewagę wzmacniającą konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, ale tylko pod warunkiem, że będą one skłonne podjąć ryzyko inwestycyjne. Dostęp do tańszego finansowania często stanowi jedyną szansę na przeprowadzenie zmian pozwalających na dalszy rozwój firmy czy to przez wejście na nowe rynki, podjęcie współpracy z partnerem zagranicznym, czy rozwój technologiczny. Jednak, by skorzystać z tej możliwości warunkiem koniecznym jest, by przedsiębiorstwo było ukierunkowane na zmiany, innowacje technologiczne oraz, przede wszystkim, miało przemyślaną strategię konkurowania.

Przyjęcie wspólnej waluty wiąże się również z potencjalnymi kosztami. Jednym z nich jest ryzyko osłabienia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w długim okresie. Początkowo przejrzystość cen wynikająca z posiadania wspólnej waluty, będzie premiować polskie przedsiębiorstwa z uwagi na relatywnie niższe koszty produkcji. Jednak w wyniku procesu konwergencji cen, w długim okresie polskie przedsiębiorstwa mogą utracić tę przewagę komparatywną, zwłaszcza w przypadku braku działań stymulujących innowacyjność i produktywność firm.

Przyjęcie wspólnej waluty poprzez zaostrenie konkurencji na rynku krajowym, jak i na rynkach eksportowych powinno pośrednio skutkować

wzrostem zdolności adaptacyjnych polskich przedsiębiorstw. Najprawdopodobniej zwiększy się również otwartość międzynarodowa firm z sektora MŚP, który dotychczas koncentrował swoje działania głównie na rynkach lokalnych. Poprzez łatwiejszy dostęp do kapitału oraz zwiększony potencjał przyciągania inwestycji zagranicznych przyjęcie wspólnej waluty powinno pozytywnie wpłynąć na dostępność w Polsce nowoczesnych technologii. Wystąpienie i skala potencjalnych kosztów jest w dużej mierze warunkowe. Niektóre z nich są nieuniknione, jak koszty operacyjne przewalutowania katalogów produktowych czy dostosowania systemów IT, ale większość jest uzależniona od uwarunkowań tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Skala zmian konkurencyjności polskich przedsiębiorstw po przyjęciu euro zależy nie tylko od tego, czy zdołają one przeorientować strategię rozwojową, ale również od układu sił na rynkach zagranicznych. Również gotowość zagranicznych firm do wejścia na polski rynek będzie w dużym stopniu zależeć od ich kondycji i tendencji w globalnej gospodarce.

Wszystkie omówione czynniki można sprowadzić do wspólnego mianownika jakim jest wzrost otwartości polskiej gospodarki. To, czy polskie przedsiębiorstwa zdołają przyciągnąć inwestorów i z sukcesem konkurować z podmiotami ze strefy euro zależy zarówno od tego w jakim stopniu uda im się zwiększyć swoją atrakcyjność w procesie modernizacji, jak i od koniunktury panującej na świecie.

3.4. Oczekiwania i obawy przedsiębiorców związane z przyjęciem euro

Jak wskazują badania przeprowadzone na potrzeby Raportu NBP [34] przedsiębiorstwa po wstąpieniu Polski do strefy euro oczekują wzrostu inwestycji i poprawy koniunktury oraz łatwiejszego dostępu do źródeł finansowania. Istnieją jednak istotne różnice w oczekiwaniach co do skutków integracji ze strefą euro w zależności od rozmiaru przedsiębiorstwa. MŚP mają znacznie mniej optymistyczne oczekiwania co do przyszłych, potencjalnych korzyści niż firmy duże. Można to tłumaczyć faktem, że większe przedsiębiorstwa już od dłuższego czasu na dużą skalę prowadzą współpracę z zagranicą oraz fakturują znaczną część swoich obrotów w euro, podczas gdy dla sektora MŚP nie jest to regułą. Należy jednak podkreślić, że wśród wszystkich przedsiębiorstw przeważa pozytywne spojrzenie na integrację ze strefą euro.

Największe obawy dotyczą potencjalnej inflacji oraz szybkiej konwergencji cen do poziomu unijnego, jak również wzrostu presji konkurencyjnej. Więcej wątpliwości co do bilansu zysków i strat z integracji walutowej mają przedsiębiorstwa mniejsze, mające mniej kontaktów z zagranicą. Pozytywniej nastawione są firmy z zachodniej Polski, bogatsze i lepiej rozwinięte [34].

4. Ogólna charakterystyka sektora MŚP

Sektor MŚP, czyli małych i średnich przedsiębiorstw, dzieli się na trzy grupy podmiotów. Zgodnie z definicją z 2005 roku wyróżniamy [6, s. 16]:

- Mikroprzedsiębiorstwa, czyli podmioty zatrudniające mniej niż 10 pracowników, których roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro,
- Małe przedsiębiorstwa, w których zatrudnienie znajduje mniej niż 50 pracowników oraz którego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro,
- Średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające mniej niż 250 pracowników, których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro.

Z danych GUS wynika, że w 2009 r. mikroprzedsiębiorstwa stanowiły prawie 95%, małe przedsiębiorstwa ponad 4%, zaś średnie przedsiębiorstwa 0,8% ogółu firm [13]. W 2007 roku wkład samych mikroprzedsiębiorstw w tworzenie PKB wyniósł aż 30,1%, firm małych 7,3%, a średnich 10% [30, s. 25]. Wyniki cyklicznych badań PARP [33] pokazują, że w Polsce tworzonych jest coraz więcej małych i mikroprzedsiębiorstw, podczas gdy dynamika powstawania firm dużych i średnich została wyraźnie wyhamowana po 2001 roku.

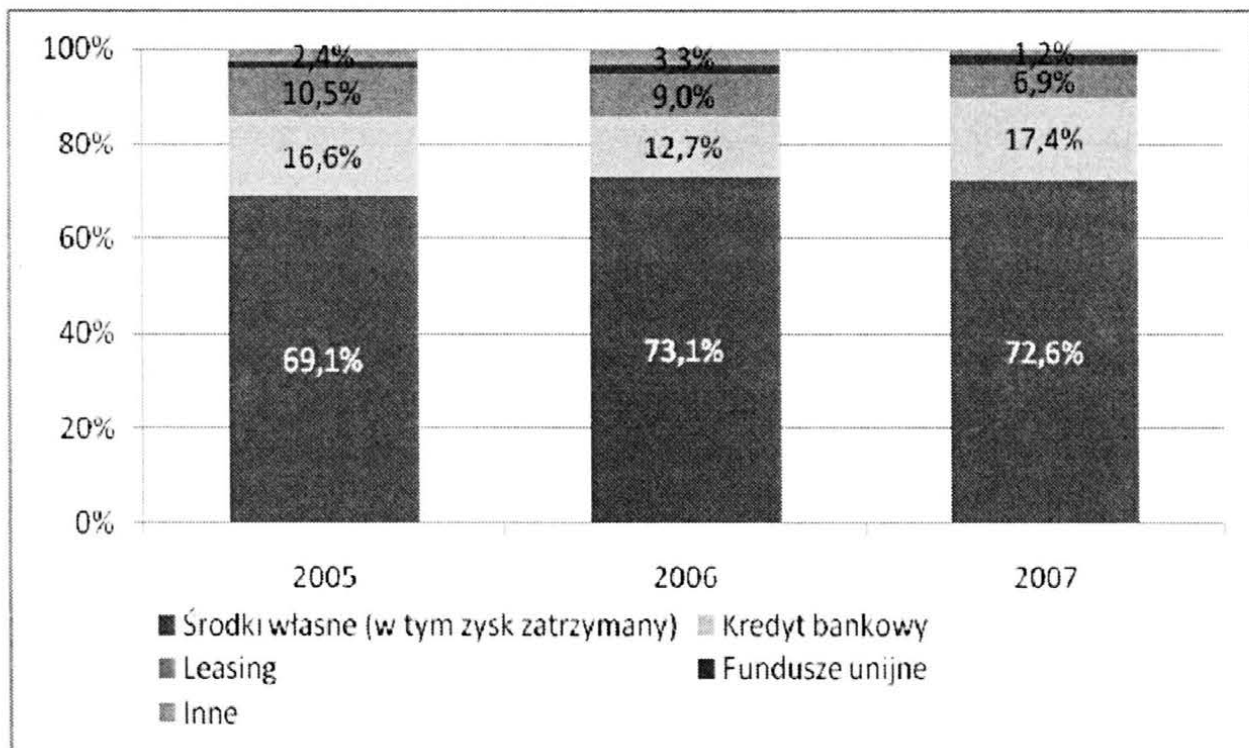
Małe przedsiębiorstwa na ogół nie dysponują wystarczającą wiedzą na temat skutków strefy integracji walutowej ze strefą euro, dlatego priorytetem powinno być zapewnienie szkoleń i kursów w tym zakresie. Uświadomienie przedsiębiorcom korzyści i zagrożeń związanych z przyjęciem wspólnej waluty pozwoli im w porę przygotować się do zmiany warunków funkcjonowania. Z drugiej strony, w 2007 roku [14, s.135] tylko 18,2% małych firm i 21,1% średnich przedsiębiorstw prowadziło działalność eksportową, wśród mikropodmiotów procent ten był prawdopodobnie jeszcze niższy. Z uwagi na ten fakt, istotne wydaje się poinformowanie MŚP nie tylko o możliwościach internacjonalizacji działalności, jakie niesie ze sobą uczestnictwo w strefie euro, lecz również zwrócenie im uwagi na konieczność zwiększenia konkurencyjności firm działających lokalnie, które najprawdopodobniej będą narażone na silniejszą konkurencję ze strony przedsiębiorstw zagranicznych jest bardzo istotne.

Z danych GUS wynika, że w pierwszej połowie 2008 roku w grupie małych przedsiębiorstw (zatrudniających od 10 do 49 osób) działalność eksportowa prowadziło 25% firm, natomiast w pierwszej połowie roku 2009 liczba eksporterów spadła do 23,3% [12]. Trend spadkowy zaistniał również w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających ponad 49 osób (z 48,2% do 47,1%). Badania Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur wskazują, że działalność eksportową wśród małych i średnich firm prowadzą najczęściej

podmioty funkcjonujące w przetwórstwie przemysłowym, handlu, transporcie i łączności, obsłudze nieruchomości i biznesu oraz budownictwie [14, s. 136].

4.1. Źródła finansowania

Przedsiębiorstwa decydują się na określone źródło finansowania biorąc pod uwagę jego dostępność, koszt i elastyczność [30, s. 80]. Według badań PARP sytuacja w sektorze MŚP z punktu widzenia dostępu do finansowania nie jest najlepsza [33]. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce korzystają głównie z środków własnych. Nakłady na inwestycje w grupie małych przedsiębiorstw są bardzo ograniczone, ponieważ na ogół finansowane są z zasobów własnych, bardzo mały odsetek przedsiębiorców posiada klarowną, długoterminową wizję rozwoju przedsiębiorstwa. Realizację różnych inwestycji w 2008 roku zapowiadało 69% ankietowanych przez PARP przedsiębiorców, natomiast na lata 2009-11 inwestycje planuje 64% firm, w większości z województw najbogatszych. W tej sytuacji skuteczne konkurowanie w strefie euro wydaje się być utrudnione.



Rys. 1. Źródła finansowania inwestycji przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce

Źródło: *Stroma droga do euro, Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan*,
<http://www.kpp.org.pl/index.html?action=sai&ida=11056>.

Analizy przeprowadzone w 2008 r. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [30, s. 181] w zakresie źródeł finansowania inwestycji pokazały, że w 2007 r. 94% MŚP finansowało inwestycje ze środków własnych,

kredyty i pożyczki krajowe wykorzystywało 29% MŚP, natomiast środki publiczne były źródłem finansowania inwestycji dla 3% MŚP.

Tabela 1. Dostępność źródeł finansowania zależnie od wielkości podmiotu

Źródło finansowania	MŚP	Duże przedsiębiorstwa
Poręczenia kredytowe, pożyczki z funduszy pożyczkowych, środki unijne	Bardzo dobra	Raczej niedostępne
Dotacje budżetowe, pożyczki od rodziny i znajomych	Dobra	Słaba
Środki własne, kredyty krótkoterminowe, leasing, kredyty od dostawców, franchising	Jednakowa dostępność	
Kredyty długoterminowe, kredyty od odbiorców, venture capital, factoring, emisje na rynku pozagiełdowym	Słaba	Dobra
Emisje obligacji, emisje giełdowe	Raczej niedostępne	Bardzo dobra

Źródło: Opracowanie własne na podstawie PARP, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-200, s. 80.

Dostępność dotacji budżetowych oraz środków unijnych jest stosunkowo duża w sektorze MŚP, jednak skorzystanie z tych źródeł niesie za sobą wymóg wykorzystania środków na określone cele, konieczności przedstawienia biznesplanu oraz spełnienia wymogu współfinansowania inwestycji ze środków własnych. Często MŚP (a szczególnie podmioty mikro, najczęściej jednoosobowe lub rodzinne) nie dysponują wystarczającą wiedzą, by stworzyć biznesplan. Jednocześnie, ich środki własne są niewystarczające, by pozwolić na przeprowadzenie innowacyjnych zmian. Ze względna dużą awersją do ryzyka i dominujące w sektorze konserwatywne podejście do prowadzenia firmy i sposobów pozyskiwania środków, większość kapitału jest zużywana na inwestycje odtworzeniowe.

W kontekście przyszłej rywalizacji z podmiotami ze strefy euro wydaje się, że mimo braku dokładnej informacji o dacie przystąpienia Polski do unii walutowej najlepiej niezwłocznie zacząć procesy modernizacyjne. W przeciwnym razie polskie przedsiębiorstwa mogą nie zdążyć z adaptacją do

nowych, ostrzejszych warunków konkurencji, co sprawi, że nie będą w stanie stawić czoła zagranicznym konkurentom. Wdrożenie innowacji wydaje się możliwe w wypadku przedsiębiorstw dużych i średnich, podczas gdy podmioty najmniejsze, z powodu utrudnionego dostępu do źródeł finansowania mogą mieć trudności z przeprowadzeniem znaczących inwestycji. Wejście do strefy euro będzie stanowiło dla nich szansę na dostęp do finansowania, pozwalającego przeprowadzić inwestycje, ponieważ umożliwi mniej kosztowne pozyskanie kredytów z instytucji finansowych strefy euro. Proces ten będzie łatwiejszy już po wstąpieniu Polski do ERM II.

Korzystne wydawałoby się zachęcanie instytucji finansowych do udzielania preferencyjnych pożyczek małym i średnim przedsiębiorcom i powiązanie tej działalności z nieodpłatną pomocą profesjonalistów w zakresie planowania inwestycji i tworzenia biznesplanu. Ponadto bardzo dobrym rozwiązaniem wydaje się być zachęcenie do rozwijania współpracy pomiędzy małymi podmiotami, które wspólnie mogłyby uzyskać znacznie większe środki np. z funduszy unijnych z uwagi na możliwość wniesienia większego wkładu własnego, co pozwoliłoby im na przeprowadzenie inwestycji na większą skalę.

5. Podobieństwo kanałów wpływu Unii Europejskiej i strefy euro na gospodarkę kraju akcesyjnego

Można zaryzykować twierdzenie, że wstąpienie do strefy euro będzie w znacznej mierze miało podobny wpływ na gospodarkę polską jak akcesja do Unii Europejskiej. Hipoteza ta opiera się na wspomnianej we wprowadzeniu relacji między tymi dwoma wydarzeniami, gdzie strefę euro można traktować jako dalszy etap procesu integracji europejskiej rozpoczętej w maju 2004 roku.

Niektóre procesy zapoczątkowane w momencie integracji z UE ulegną wzmocnieniu (np. poprawa stabilności makroekonomicznej), inne, jak napływ funduszy strukturalnych, będą powoli tracić znaczenie. Do nowych aspektów integracji będzie można zaliczyć eliminację ryzyka kursowego. Z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw kanały wpływu integracji w ramach Unii Europejskiej i w ramach strefy euro na konkurencyjność i otoczenie biznesowe będą najprawdopodobniej zbliżone. Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę najważniejszych ze wspomnianych kanałów (por. tab. 2).

Tabela 2. Kanały wpływu przystąpienia do Unii Europejskiej i Strefy Euro dla sektora MŚP

Kanał wpływu	UE	SE		
		Krótki okres		Długi okres
Czynniki rynkowe				
Wymiana zagraniczna	Wzrost przeciętnie o 18,7% rocznie od momentu akcesji (2004-2009)	Spodziewany wzrost w związku z eliminacją ryzyka kursowego i zapewnieniem przejrzystości oraz ujednoliceniem przepisów	Może nastąpić wzrost wymiany	Pełne efekty będą widoczne dopiero w długim okresie, spodziewany wzrost
			Eliminacja ryzyka kursowego i kosztów transakcyjnych wpłynie zarówno na konkurencję jak i wymianę zagraniczną zachęcając do wymiany handlowej z zagranicą	
Wzrost konkurencji	Zniesienie barier handlowych zaostriżyło konkurencję. Presja konkurencyjna spowodowała wzrost innowacyjności	Prawdopodobnie dalszy wzrost konkurencji; konieczność zmiany strategii i dostosowania (nisze rynkowe, konieczność odejścia od konkurencji cenowej na rzecz jakości)	Możliwe przejściowe pogorszenie pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw	Długookresowy efekt będzie zależny od zmian strategii polskich przedsiębiorstw i wzrostu innowacyjności
Fundusze strukturalne	Finansowanie inwestycji w ramach funduszy, na okres 2007–2013 Polsce przyznano ok. 68 mld euro	Znikną koszty transakcyjne (obecnie pomoc przyznaje się w euro a wydaje w złotych). Wraz ze wzrostem poziomu konwergencji rola funduszy będzie malała	Lepsze wykorzystanie z uwagi na eliminację problemu przeliczania walut i ryzyka kursowego	Spadek znaczenia

Tabela 2 (cd.)

Efekty pośrednie				
Napływ BIZ	W 2007 przekroczył 5% PKB. Napływ BIZ stymuluje rozwój gospodarki.	Prawdopodobnie dalszy napływ BIZ, w związku z eliminacją ryzyka kursowego i kosztów transakcyjnych, usztywnieniem kursu i ujednoliceniem przepisów.	Możliwy wzrost inwestycji, jednak główne efekty w długim okresie	Zależne od sytuacji gospodarczej, umiejętności przyciągania inwestycji, innowacyjność i. Spodziewany wzrost.
Otoczenie instytucjonalne				
Stabilność makroekonomiczna	Poprawa stabilności gospodarczej, redukcja ryzyka inwestycyjnego zwiększenie prestiżu Polski na arenie międzynarodowej, dostosowanie prawa do warunków unijnych i przyjęcie <i>acquis communautaire</i> doprowadziło do większej przejrzystości przepisów.	Usztywnienie kursu walutowego i poddanie polityki pieniężnej EBC zwiększy stabilność makroekonomiczną. Dalsze ujednolicanie prawa znacznie poprawi warunki prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.	Pojawi się od razu, głównie z uwagi na usztywnienie kursu	Długookresowe efekty będą małe w czasie

5.1. Wzrost stabilności makroekonomicznej

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej zwiększyło stabilność warunków prowadzenia działalności gospodarczej i znacznie zredukowało ryzyko inwestycyjne, dzięki czemu inwestorzy chętnie wchodzili na polski rynek [36]. Przyjęcie euro powinno jeszcze bardziej podkreślić stabilność makroekonomiczną Polski poprzez utrzymanie w ryzach deficytu budżetowego, stóp procentowych i inflacji oraz zapewnienie przewidywalnej polityki monetarnej wypracowanej przez EBC.

5.2. Intensyfikacja wymiany handlowej z zagranicą

Od akcesji Polski do Unii Europejskiej obroty handlowe z zagranicą rosły przeciętnie ok. 18,7% rocznie [38]. W 2009 r. eksport w cenach bieżących wyniósł ponad 417 mld zł i był wyższy niż w 2008 r. o 2,8%. Z kolei import w 2009 r. miał wartość 454,8 mld zł, co oznaczało spadek o 8,5% w stosunku do roku poprzedniego [11]. Wśród głównych partnerów handlowych wzrost polskiego eksportu dotyczył Włoch, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Holandii, Hiszpanii i Republiki Czeskiej, natomiast wzrost importu miał miejsce w przypadku Korei i Chin.

Dostępność szerszych rynków zbytu nie spowodowała zmniejszenia różnic regionalnych w rozwoju MŚP, ponieważ koszty i korzyści członkostwa w UE nie były równomierne dla wszystkich przedsiębiorstw i branż [38]. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być specyfika polskich MŚP - według danych PKPP Lewiatan aż w 80% nie są one zainteresowane działalnością eksportową. Z danych GUS wynika, że przedsiębiorstwa sektora MŚP skorzystały na wstąpieniu do UE znacznie mniej niż duże podmioty, co wydaje się pochodną ich niskiego stopnia umiędzynarodowienia.

Przyjęcie wspólnej waluty prawdopodobnie spowoduje dalsze zacieśnianie kontaktów handlowych z zagranicą, głównie z krajami strefy euro, ponieważ eliminacja ryzyka kursowego i kosztów transakcyjnych powinna zachęcać zarówno polskie przedsiębiorstwa do wkraczania na rynki zagraniczne, jak i podmioty ze strefy euro do inwestowania na naszym rynku. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że Unia Europejska jest najważniejszym partnerem handlowym Polski, zaś same kraje strefy euro odbierają ponad połowę eksportowanych przez Polskę towarów oraz zaspokajają prawie połowę polskiego importu – por. tab. 2.

Tabela 3. Udział Unii Europejskiej i strefy euro w obrotach handlowych Polski

Partner handlowy	2007	2008	2009
Eksport			
Unia Europejska	78,9	77,8	79,3
W tym strefa euro	52,2	53,6	55,9
Import			
Unia Europejska	64,2	61,9	61,5
W tym strefa euro	48,7	49,0	48,5

Źródło: GUS.

5.3. Wzrost natężenia konkurencji

Fakt ten jest silnie związany ze wspomnianym wzrostem wymiany międzynarodowej. Ekspozycja na intensywniejszą konkurencję międzynarodową po akcesji spowodowała, że wiele eksportujących MŚP dostrzegło potrzebę zwiększania innowacyjności oraz jakości swoich produktów. Zmiana warunków wymusza na przedsiębiorstwach modernizację i reorientację strategii rozwojowej [23]. Przejawia się to w szczególności we wzroście skłonności inwestycyjnych MŚP, na co znacząco wpłynęła dostępność jednolitego rynku, jak i możliwość korzystania z funduszy unijnych. Z kolei przyjęcie euro w Polsce najprawdopodobniej spowoduje wzrost konkurencji na rynku wewnętrznym. Będzie to wynikało z ekspansji firm ze strefy euro, pragnących wykorzystać dogodniejsze warunki spowodowane wzrostem stabilności makroekonomicznej, ujednoliceniem przepisów czy zanikiem niedogodności i kosztów związanych z koniecznością przewalutowywania i potencjalnymi wahaniem kursu. Należy pamiętać, że eliminacja ryzyka kursowego powinna również poprawić sytuację polskich podmiotów, ponieważ w większości to one ponoszą to ryzyko w transakcjach zagranicznych (zawierając na ogół umowy rozliczane w walucie obcej – najczęściej euro).

5.4. Fundusze strukturalne

Możliwość finansowania inwestycji z funduszy wspólnotowych dotychczas korzystnie wpłynęła na rozwój przedsiębiorstw [23]. Środki unijne znajdują również zastosowanie w procesie dostosowywania systemów IT oraz szkoleń pracowników w przededniu przyjęcia wspólnej waluty, co może ułatwić polskim przedsiębiorstwom sprostanie zwiększonej konkurencji po wstąpieniu do strefy euro (PO Innowacyjna Gospodarka i PO Kapitał Ludzki). Należy przypuszczać, że zamiana złotego na euro wyeliminuje koszty związane z przeksięgowywaniem z jednej waluty na drugą oraz ryzyko kursowe, co w pewnym stopniu zwiększy pulę dostępnych środków i ułatwi korzystanie z nich.

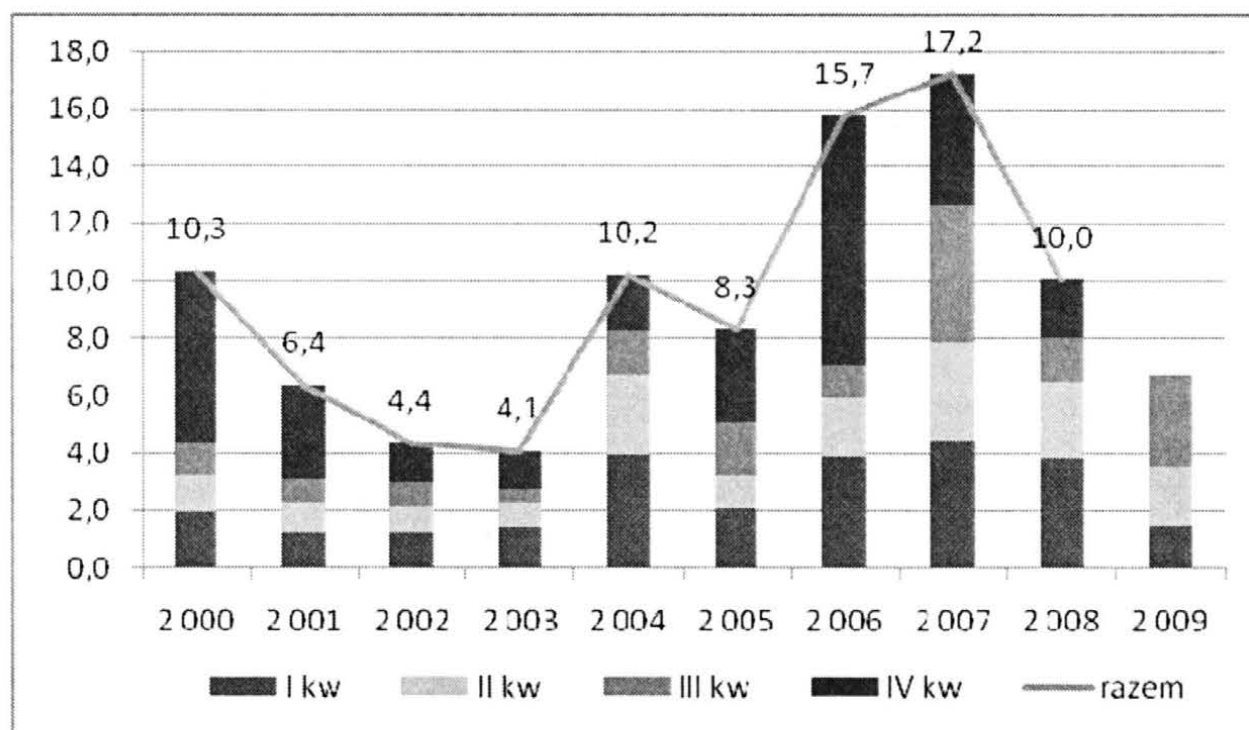
W okresie 2007-2013 na Polskę przypadnie ok. 68 mld euro [38, s. 17]. Należy pamiętać, że wpływ funduszy będzie malał po wejściu do strefy euro wraz ze wzrostem poziomu konwergencji.

5.5. Wzrost napływu BIZ

Ważnym źródłem finansowania przedsiębiorstw w Polsce są bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), których napływ jest wypadkową sytuacji makroekonomicznej w kraju inwestycji i na świecie oraz uwarunkowań na

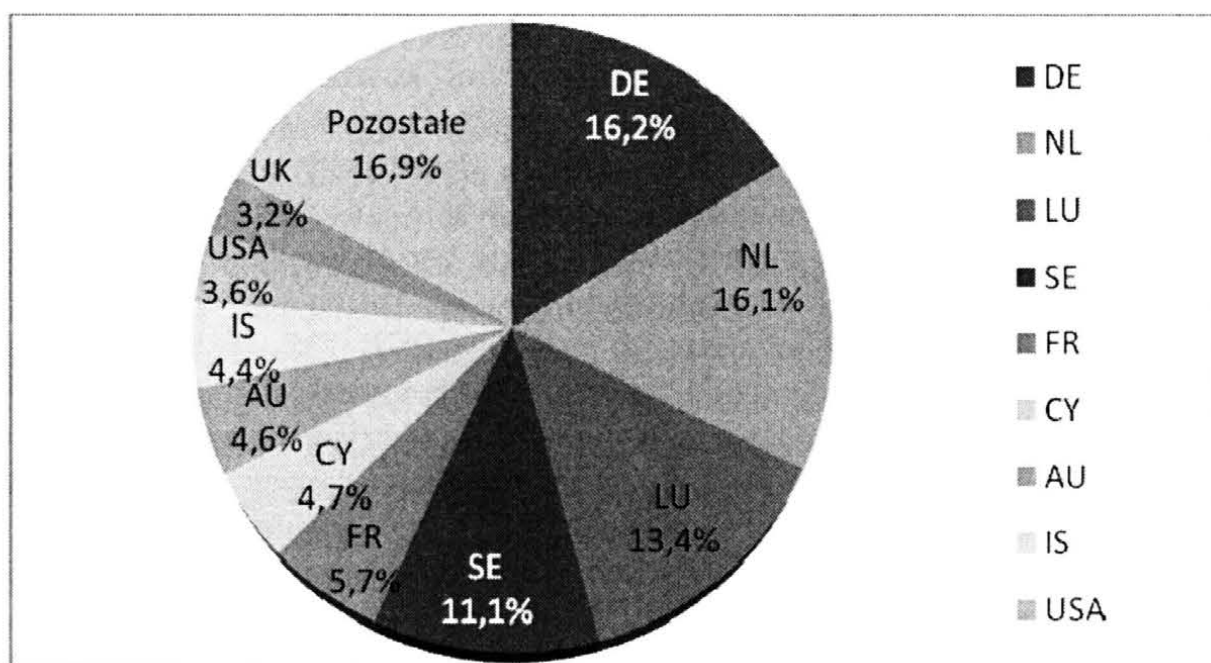
wewnętrznych rynkach dóbr i pracy kraju odbiorcy. W Polsce potencjalny inwestor musi liczyć się m.in. z pozapłacowymi kosztami pracy, brakiem przejrzystości podatkowej (dot. podatku dochodowego), nieelastycznym prawem pracy, zawiłymi procedurami administracyjnymi, ułomną infrastrukturą krajową i nadmierną biurokracją, utrudniającą pozyskiwanie zasobów finansowych. Powyższe czynniki stanowią również wewnętrzne bariery w rozwoju polskich przedsiębiorstw, a w szczególności sektora MŚP.

W 2007 r. napływ BIZ przekroczył próg 5% PKB [38, s. 18] i był to najwyższy zanotowany dotąd poziom zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce. W związku z pogłębianiem globalnego kryzysu gospodarczego w 2008 r. ich poziom znacznie się obniżył. Mimo braku danych za IV kwartał 2009 roku, można przypuszczać, że poziom BIZ w 2009 r. nie będzie wyższy niż rok wcześniej – por. rys. 2. Przystąpienie do strefy euro powinno zachęcać zagranicznych przedsiębiorców do dalszego inwestowania w Polsce. W 2008 roku najważniejszymi dostawcami bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce były kraje należące do strefy euro (Niemcy, Holandia, Luksemburg) i Unii Europejskiej (Szwecja) – por. rys. 3.



Rys. 2. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w mld euro

Źródło: NBP.



Rys. 3. Struktura pochodzenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych napływających do Polski w 2008 roku

Źródło: PAIIZ.

Jak wspomniano, w kolejnych latach napływ funduszy uległ znacznemu ograniczeniu ze względu na wywołaną kryzysem finansowym niepewną sytuację gospodarczą na świecie. Mimo niemożliwej jeszcze pełnej oceny skutków światowego kryzysu, sądzimy, że przynajmniej w średnim okresie przyjęcie wspólnej waluty powinno przełożyć się na dalsze zwiększenie atrakcyjności Polski jako miejsca inwestowania, ze względu na kojarzoną ze strefą euro stabilnością makroekonomiczną oraz eliminację ryzyka kursowego.

6. Analiza otoczenia bliższego przedsiębiorstwa

Próbując zidentyfikować potencjalne kanały wpływu wprowadzenia euro na poszczególne obszary funkcjonowania przedsiębiorstw zasadne wydaje się odniesienie do koncepcji analizy strukturalnej sektora stworzonej przez M. Portera [6]. Określając wpływ wprowadzenia euro na poszczególne obszary funkcjonowania firm w wymiarze otoczenia bliższego zgodnie z analizą pięciu sił Portera, rozważyć należy następujące zagadnienia.

6.1. Jak euro zmieni warunki konkurencji w sektorze?

Berthou i Fontané [7] wskazują, że eliminacja wahań nominalnego kursu walutowego zmniejsza niepewność działalności eksportowej. Na podstawie danych dotyczących francuskich firm eksportowych stwierdzili, że w latach

1998-2003 wielkość eksportu do krajów strefy euro i poza strefę zwiększyła się o 19,4%, przy czym efekt samego przystąpienia do unii walutowej oceniają na 7,8%.

Przystąpienie Polski do strefy euro ze względu na mniejsze ryzyko podejmowania działalności gospodarczej spowoduje zwiększenie liczby zagranicznych konkurentów. A jak podkreślają Mayer i Ottaviano [20] oraz di Mauro, Ottaviano, Taglioni [18] konkurencja międzynarodowa wzmacnia proces naturalnej selekcji, w którym bardziej produktywne firmy zastępują mniej wydajne, co korzystnie wpływa na ogólną produktywność kraju, wzrost PKB i poziom płac. Taki scenariusz jest bardzo prawdopodobny w Polsce, dlatego należy liczyć się z możliwością wyeliminowania z rynku firm nieprzygotowanych do silniejszej konkurencji.

Badanie di Mauro, Ottaviano i Taglioni [19] przeprowadzone na próbie 12 sektorów 12 krajów Unii Europejskiej w latach 2001-2003 wskazuje, że korzyści z wprowadzenia euro w postaci eliminacji kosztów transakcyjnych, likwidacji ryzyka kursowego oraz zwiększonej stabilności makroekonomicznej prowadzą do wzrostu ogólnej konkurencyjności przedsiębiorstw. Wprowadzenie wspólnej waluty wpłynęło na podniesienie wydajności sektorów, które były najbardziej konkurencyjne, ponieważ zwiększona konkurencja międzynarodowa spowodowała wyeliminowanie z rynku międzynarodowego firm mniej efektywnych [19]. Handel międzynarodowy wspomaga specjalizację krajów w sektorach, w których są bardziej wydajne, pozwalając na wykorzystanie korzyści skali i większą różnorodność produktów.

Ponadto, z modelu zaproponowanego przez Melitza [21] wynika, że firmy uczestniczące w handlu międzynarodowym są bardziej produktywne od przedsiębiorstw działających jedynie na rynku krajowym. Dlatego ważne jest zapewnienie przez państwo takich regulacji rynku dóbr i usług, by rozpoczęcie działalności eksportowej obarczone było jak najniższymi barierami. Zwiększenie liczby przedsiębiorstw działających międzynarodowo wpłynie dodatnio na konkurencyjność polskiej gospodarki.

6.2. Jak euro wpłynie na ryzyko wejścia nowych konkurentów na rynek ?

Przedsiębiorstwa decydują o rozszerzeniu działalności gospodarczej na inne kraje, aby poszerzyć rynki zbytu i osiągnąć korzyści skali [6, s. 40]. Najczęstszą formą internacjonalizacji przedsiębiorstw jest działalność eksportowa, w bardziej zaawansowanej postaci poprzez niezależnych reprezentantów. Kolejnymi etapami rozwoju działalności poza rynkiem krajowym jest utworzenie za granicą przedsiębiorstwa handlowego lub produkcyjnego (inwestycje zagraniczne).

Należy przypuszczać, że zagraniczne firmy, pragnące rozszerzyć swoją działalność na Polskę napotkają bariery podobne do tych, które utrudniają przedsiębiorstwom polskim wejście do poszczególnych sektorów. Zatem mogą to być niejasne przepisy, niekorzystna koniunktura, wysokie koszty inwestycji oraz problem z uzyskaniem środków finansowych na rozpoczęcie działalności, czy niski popyt [17, s. 64]. Dodatkowo, trzeba uwzględnić koszty tłumaczenia materiałów reklamowych i ewentualnego dostosowania produktu do potrzeb lokalnych. Zarówno rodzime przedsiębiorstwa, jak i firmy zagraniczne powinny się również liczyć z przeszkodą w rozpoczęciu działalności eksportowej w postaci niewystarczająco wykwalifikowanych pracowników oraz różnic językowych i kulturowych.

Berthou i Fontané [7] w badaniu działalności eksportowej francuskich firm wykryli, że zmniejszenie kosztów zmiennych wpływa na zwiększenie wartości eksportu i wejście nowych firm na rynek, natomiast spadek kosztów stałych wpływa na wzrost liczby eksporterów. Koszty transakcyjne, które w kraju będącym poza unią walutową należy zaliczyć do stałych ulegną zatem zmniejszeniu po wstąpieniu Polski do strefy euro, co zachęci do wejścia na polski rynek nowych graczy z zagranicy, zaostrzając konkurencję.

Z kolei Baldwin i Taglioni [3] udowadniają, że zanik ryzyka kursowego pozwala eksporterom dostarczać większe ilości dóbr oraz stwarza warunki do internacjonalizacji nowych, mniejszych firm.

Polskie przedsiębiorstwa będą musiały stawić czoła nowym konkurentom ze strefy euro, dlatego powinny wykorzystać przewagę w znajomości polskiego konsumenta i rynku.

6.3. Jak euro wpłynie na groźbę pojawienia się substytutów na danym rynku ?

Badania dotyczące konsekwencji przystąpienia do strefy euro wskazują na zwiększenie przepływów handlowych w krajach unii walutowej. Zgodnie z analizami Baldwina wpływ ten jest szacowany na około 5% [5]. Badania Baldwina i Nino [4] potwierdzają, że zintensyfikowane przepływy handlowe dotyczą w dużej mierze nowych wariantów produktów, które dotychczas nie uczestniczyły w międzynarodowej wymianie handlowej. Może to oznaczać, że ryzyko pojawienia się substytutów produktów rynku krajowego jest dość wysokie. Dlatego polskie przedsiębiorstwa przed przystąpieniem Polski do strefy euro powinny przeorientować swoje strategie rynkowe w kierunku zwiększenia innowacyjności i zagwarantowania wysokiej, stałej jakości produktów lub z wyprzedzeniem czasowym przeprowadzić badania rynkowe w kierunku rozpoczęcia działalności w bardziej niszowych segmentach rynku.

6.4. Jak euro wpłynie na siłę przetargową nabywców?

Nabywcy, poprzez swoje potrzeby, preferencje, motywacje, sposób podejmowania decyzji zakupowych, siłę przetargową [6, s. 76] decydują o popycie na dany produkt. Pojawienie się nowych, konkurencyjnych produktów spowoduje, że nabywcy, mając większy wybór i decydując się na produkty najlepszej jakości, wymogą na firmach krajowych poprawienie jakości produktów i obniżenie cen. Zanik ryzyka kursowego powinien pozytywnie wpłynąć na przejrzystość cen pozwalając konsumentom dokonać lepszego wyboru. Siła przetargowa nabywców może wzrosnąć również dlatego, że producenci w mniejszym stopniu będą mogli różnicować ceny dla różnych segmentów (krajów) odbiorców.

6.5. Jak euro wpłynie na siłę przetargową dostawców?

Przystąpienie do unii walutowej potencjalnie spowoduje poszerzenie rynku zaopatrzenia o większą liczbę konkurencyjnych, zagranicznych dostawców, których usługi nie będą już obciążone ryzykiem kursowym, a zatem powinny być tańsze niż przed przyjęciem wspólnej waluty. Z tego powodu ich siła przetargowa może się zmniejszyć. Przystąpienie do unii walutowej wpływa na zwiększenie przejrzystości cen, co może zachęcać firmy do wchodzenia na nowe rynki. Większa konkurencja na rynku dostawców może spowodować obniżenie cen, co może przełożyć się na obniżenie cen produktów finalnych.

7. Potencjalne źródła przewag konkurencyjnych

Wystąpienie potencjalnych korzyści i kosztów wynikających ze wstąpienia do strefy euro charakteryzuje się dużą warunkowością. Skala, w jakiej polskie przedsiębiorstwa skorzystają z przyjęcia wspólnej waluty zależy od uprzedniego podjęcia przez nie procesów dostosowawczych do nowych warunków funkcjonowania. Im szybsza i pełniejsza będzie adaptacja naszego sektora przedsiębiorstw do nowego otoczenia, tym szanse na osiągnięcie korzyści z przystąpienia do UGW będą większe, a koszty mniejsze. Badania przeprowadzone na przełomie sierpnia i września 2009 [10] wskazują, że większość przedsiębiorców ma pozytywne oczekiwania związane z wstąpieniem do strefy euro, ponieważ liczą na pozytywny skutek zniesienia ryzyka kursowego.

Alarmującym wydaje się być fakt, że mimo iż przedsiębiorcy obawiają się pogorszenia swojej pozycji konkurencyjnej względem konkurentów z zagranicy, nie zamierzają zmieniać własnej strategii konkurowania. W większości

zapowiadają bierne podejście do konkurencji, nie przewidując modyfikacji strategii konkurencyjnej ani większych zmian w stosowanej technologii produkcji czy inwestycjach w innowacje. Swoją szansę upatrują głównie w relatywnie niższych kosztach wytwarzania, a nie w dyferencjacji produktów. Zważywszy na specyfikę polskiego sektora przedsiębiorstw wydaje się, że to błędne założenie, gdyż trudno oczekiwać, by podmioty z sektora MŚP mogły skutecznie konkurować kosztowo z większymi, lepiej przystosowanymi i dysponującymi znacznie większymi zasobami finansowymi przedsiębiorstwami ze strefy euro. Jak wspomniano, w krótkim okresie strategia obniżania kosztów może być korzystna dla polskich producentów relatywnie tańszych produktów, jednak z uwagi na proces dostosowywania cen w dłuższym okresie producenci powinni już zacząć rozważać alternatywne strategie.

Wyniki powyższego badania skłaniają do wniosku, że polscy przedsiębiorcy nie posiadają rzetelnej wiedzy na temat zmian związanych z przyjęciem euro. Dotyczy to szczególnie małych, działających lokalnie przedsiębiorstw czerpiących wiedzę głównie z środków masowego przekazu. Większe, bardziej doświadczone podmioty, często już na podstawie własnych działań poza rynkiem lokalnym mogą przewidywać jakie skutki będzie dla nich miało przyjęcie wspólnej waluty. Tym istotniejsze wydaje się być zapewnienie przez władze państwowe szerokiej, rzetelnej akcji informacyjnej.

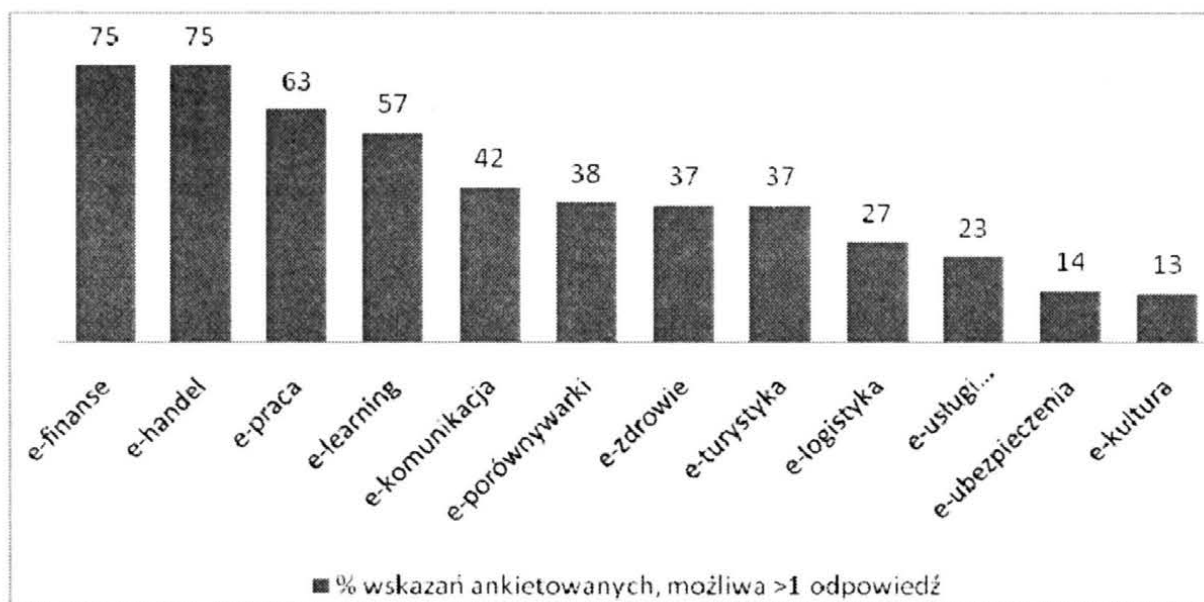
Bilans potencjalnych korzyści i kosztów przyjęcia euro, jak również analiza aktualnej kondycji sektora MŚP i jego zapatrywań na przyszłość, pozwalają na sformułowanie następujących wniosków co do możliwości rozwoju w nowych uwarunkowaniach gospodarczych.

Przystąpienie do unii monetarnej powinno skłonić polskie przedsiębiorstwa do przewartościowania obecnie stosowanych strategii konkurencji. Funkcjonowanie w środowisku o natężonej konkurencji może być prostsze pod warunkiem znalezienia własnych nisz rynkowych i ukierunkowania na zaspokajanie potrzeb specyficznych grup nabywców. Wydaje się, że szczególnie obiecujący może okazać się rynek produktów ekologicznych oraz internetowych. Wraz z postępującą degradacją środowiska naturalnego rośnie rynek produktów mniej lub bardziej związanych z jego ochroną. Polityka ochrony środowiska w Unii Europejskiej jest bardzo istotna. Jak zauważa PARP [32]: *„Realizacja polityki Unii Europejskiej wobec środowiska naturalnego zakłada uruchomienie i rozwój instrumentów, które mogą okazać się przydatne dla polskich MŚP w podejmowaniu działań o charakterze innowacyjnym (tworzenie i rozwój platform technologicznych, weryfikacja technologii środowiskowych, finansowanie rozwoju technologii środowiskowych)”*. Należy zaznaczyć, że wydatki ponoszone przez przedsiębiorców „starych państw” członkowskich na ochronę środowiska są znacznie wyższe niż w krajach przyjętych do UE po 2004 roku.

Eko-innowacyjne produkty stanowią nie tylko technologie i urządzenia wykorzystywane w ochronie środowiska, ale także proekologiczne produkty konsumpcyjne oraz rynek recyklingu. Poziom inwestycji proekologicznych dokonywanych przez polskie MŚP jest na razie jest bardzo niski, co wynika głównie z obawy przed ryzykiem, niedostatkami kapitału oraz brakiem dostatecznych bodźców w postaci regulacji prawnych.

Wśród przewag konkurencyjnych polskich MŚP w dziedzinie eko-innowacji wymienia się ich zdolność dostosowania do rynku [32]. Często jednak barierą we wprowadzeniu rozwiązań przyjaznych środowisku jest brak kapitału. Ponadto, inwestycje proekologiczne zwykle zwracają się w długim okresie, podczas gdy małe przedsiębiorstwa najczęściej zawężają strategię działania do krótkiego terminu. Należy jednak zauważyć, że w firmach tworzących długofalowe plany rozwoju inwestycje proekologiczne są wpisywane w ramy strategiczne [32].

W przypadku rynku internetowego badania PARP [30] pokazują, że największy rozwój będzie dotyczył segmentów e-finansów i e-handlu, a w dalszej kolejności e-pracy i e-learningu – por. rys. 4.



Rys. 4. Przewidywane kierunki rozwoju usług elektronicznych w Polsce

Źródło: PARP.

Rozwój rynku e-produktów ograniczony jest specyficznymi barierami. Należą do nich m.in. nieadekwatność regulacji prawnych do często pojawiających się zmian technologicznych, wciąż duży odsetek Polaków, którzy nie używają internetu, brak umiejętności korzystania z technologii, nieumiejętność stosowania i nieufność wobec e-usług, obawa przed niedostateczną ochroną danych osobowych w internecie oraz zbyt małe wsparcie udzielane przez państwo sektorowi e-usług. Bariery te jednak maleją z czasem – coraz więcej osób decyduje się na dokonywanie wielu czynności za

pośrednictwem internetu. Przykładowo w 2008 aż 90% badanych przez Gemius SA internautów w wieku 18-54 lat korzystało z usług bankowych oferowanych przez Internet [33]. Pozostałe sektory e-biznesu, które mają znaczny potencjał to serwisy społecznościowe, oprogramowanie on-line, kreatory stron www, encyklopedie elektroniczne itp. Wydaje się, że poprzez ujednolicenie prawa, szerszy dostęp do najnowszych rozwiązań technologicznych, popularyzację e-biznesu, a w dalszej kolejności e-administracji oraz wspieranie inwestycji w tych sektorach przystąpienie do strefy euro pozwoli osłabić bariery rozwoju rynku elektronicznego w Polsce.

8. Zakończenie

W niniejszym opracowaniu przedstawiono potencjalny wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na funkcjonowanie sektora MŚP. Przeprowadzona analiza oddziaływania przyjęcia wspólnej waluty na otoczenie przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zarówno sfery makroekonomicznej, jak i otoczenia bliższego w kontekście pięciu sił Portera pozwala na wysnucie wniosku, że przystąpienie Polski do UGW powinno mieć korzystny wpływ na konkurencyjność krajowej gospodarki, której podstawę stanowią mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Kanały wpływu wstąpienia do Unii Europejskiej i wstąpienia do strefy euro są w dużej mierze zbliżone, choć skala ich oddziaływań może być różna. W strefie euro sektor MŚP skorzysta zarówno na likwidacji ryzyka kursowego zyskując dostęp do nieobarczonego niepewnością finansowania z rynku strefy euro, jak również zyska na możliwości nawiązania - obciążonej mniejszym ryzykiem – współpracy z podmiotami z unii monetarnej. Jednak pełne wykorzystanie szans, jakie przed polskimi przedsiębiorstwami otwiera przyjęcie wspólnej waluty, uzależnione jest od poziomu i skali działań dostosowawczych, które zdecydują się podjąć polskie MŚP.

Dotychczasowe badania sektora wskazują, że małe przedsiębiorstwa są silnie skoncentrowane na swoim rynku lokalnym i unikają ryzyka inwestycyjnego. W połączeniu z groźbą zaostrenia konkurencji na rynku krajowym w wyniku pojawienia się nowych graczy z krajów UGW, wspomniana zachowawczość sektora MŚP może stanowić realne zagrożenie dla jego pozycji konkurencyjnej po przyjęciu wspólnej waluty. Przed wstąpieniem do strefy euro podejście polskich przedsiębiorców powinno się zmienić. Również strategia konkurowania powinna ulec modyfikacji. Niechęć do zmian i wprowadzania innowacji powinna zostać przełamana przez szeroko zakrojoną akcję edukacyjno-informacyjną. Tylko wtedy rodzime przedsiębiorstwa mają szansę w pełni wykorzystać możliwości, jakie daje integracja w ramach UGW. Innowacyjność oraz przemyślana i nowoczesna strategia konkurowania, dostosowana do warunków panujących na wspólnym rynku, powinny pozwolić polskim firmom

skutecznie rywalizować z podmiotami zagranicznymi w długim okresie. W przypadku braku zmian integracja walutowa może okazać się dla polskich MŚP niekorzystna.

Literatura

- [1] **Ancyparowicz G.:** *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost polskiej gospodarki w okresie poakcesyjnym*, Materiał na konferencję prasową w dniu 26 maja 2009.
- [2] **Baldwin R.:** *In Or Out: does it matter? An evidence-based analysis of the euro's trade effects*, Centre for Economic Policy Research, London 2006.
- [3] **Baldwin R., Taglioni D.:** *Positive oca criteria: Microfoundations for the Rose effect*, COE/RES Discussion Paper Series nr 34, 2004.
- [4] **Baldwin R., Nino V. D.:** *Euros and zeros: The common currency*, NBER Working Paper Series nr 12673, 2006.
- [5] **Baldwin R., et al. (ed.):** *Study on the Impact of the Euro on Trade and Foreign Direct Investment*, European Commission DG ECFIN Economic Papers 321, May 2008.
- [6] **Bednarz J., Gostomski E.:** *Działalność małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- [7] **Berthou A., Fontagné L.:** *The Euro and the Intensive and Extensive Margins of Trade: Evidence form French Firm Level Data*, CEPII, No. 2008 – 06.
- [8] **Białasiewicz M. (red.):** *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Economicus, Szczecin 2009.
- [9] **Cieślik J.:** *Przedsiębiorczość międzynarodowa w Europie*, Prezentacja do Programu doradczo-edukacyjnego dla studentów i absolwentów szkół wyższych, http://www.cieslik.edu.pl/s/p/podrecznik/33/33/PM_Europa_Istota_%20zjawiska.ppt, stan na 23.02.2010.
- [10] **Gorynia M., Jankowska B., Pietrzykowski M., Tarka P.:** *Wpływ przyjęcia euro na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw w Wielkopolsce*, Gospodarka Narodowa nr 4/2009.
- [11] **Główny Urząd Statystyczny:** *Obroty handlu zagranicznego ogółem i według krajów I –XII 2009 r., Informacje bieżące, Wyniki wstępne*, Departament Handlu i Usług – Wydział Handlu Zagranicznego, Warszawa, 11.02.2010.
- [12] **Główny Urząd Statystyczny:** *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I – VI 2009*, Warszawa, październik 2009.

- [13] **Główny Urząd Statystyczny:** *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2009 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa, luty 2010.
- [14] **Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur:** *Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2008-2009. Raport roczny*, Warszawa 2009.
- [15] **Komisja Europejska:** *Preparing for the introduction of the euro. A short handbook*, 2008.
- [16] **Konferencja Pracodawców Polskich:** *Stroma droga do euro*, KPP 2.2.2010. <http://www.kpp.org.pl/index.html?action=sai&ida=11056>
- [17] **Latoszek E. (red.):** *Finansowanie MŚP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
- [18] **Mauro di F., Ottaviano I.P., Taglioni D.:** *The competitiveness of European firms and the euro*, <http://www.voxeu.org/index.php?q=node/323>.
- [19] **Mauro di F., Ottaviano I.P., Taglioni D.:** *The euro and the competitiveness of European firms*, Paper for 47th Economic Policy Panel Meeting in Ljubljana on 18 and 19 April 2008.
- [20] **Mayer T., Ottaviano I.P.:** *The Happy Few: New Facts on the Internationalisation of European Firms*, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Policy Insight nr 15, 2007.
- [21] **Melitz M. J.:** *The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity*, *Econometrica*, Vol. 71, nr 6, s.1695-1725, 2003.
- [22] **Ministerstwo Gospodarki:** *Konkurencyjność polskiego sektora przedsiębiorstw w perspektywie przystąpienia Polski do Strefy Euro*, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2008.
- [23] **Ministerstwo Gospodarki:** *Na pierwsze 5 lat w Unii Europejskiej*, oprac. Pod kierunkiem Anety Piątkowskiej, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2009.
- [24] **Ministerstwo Gospodarki:** *Przedsiębiorczość w Polsce*, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2007.
- [25] **Ministerstwo Gospodarki:** *Polska 2009. Raport o stanie gospodarki*, Warszawa 2009.
- [26] **Ministerstwo Gospodarki:** *Przedsiębiorczość w Polsce*, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2007.
- [27] **Mroczek W.:** *Wpływ wprowadzenia euro na stopień otwartości i Zmiany Strukturalne w handlu krajów strefy euro*, [w:] *Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie unii gospodarczej i walutowej*, Projekty Badawcze NBP, cz. IV.
- [28] **Mucha M.:** *Wpływ wprowadzenia euro na stopień otwartości i zmiany strukturalne w handlu krajów strefy euro*, [w:] *Raport na temat pełnego*

uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie unii gospodarczej i walutowej, Projekty Badawcze NBP, cz. IV.

- [29] **Narodowy Bank Polski:** *Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie unii gospodarczej i walutowej*, Warszawa 2009.
- [30] **Pawłowska M.:** *Wpływ przystąpienia do strefy euro na zmianę poziomu konkurencji polskiego sektora bankowego*, Warszawa 2008.
- [31] **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości:** *Badanie zapotrzebowania na działania wspierające rozwój usług świadczonych elektronicznie (e-usług) przez przedsiębiorstwa mikro i małe*, Warszawa 2009.
- [32] **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości:** *Potencjał małych i średnich przedsiębiorstw w dziedzinie kreowania nowych produktów innowacyjnych – rozwiązania proekologiczne*, Warszawa 2008.
- [33] **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości:** *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, Warszawa 2009.
- [34] **Puchalska K.:** *Koszty dostosowawcze oraz korzyści z wprowadzenia euro dla sektora polskich przedsiębiorstw niefinansowych. Czego oczekują polskie przedsiębiorstwa po przystąpieniu do strefy euro? [w:] Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie unii gospodarczej i walutowej*, Projekty Badawcze NBP, cz. V.
- [35] **Skawińska E.:** *Siła konkurencyjna MŚP u progu wejścia Polski do strefy euro*, *Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 12*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej 2008.
- [36] **Skowron A.:** *Bilans korzyści i kosztów przystąpienia Polski do Strefy Euro*, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Opolska, Opole 2007.
- [37] **Urząd Komitetu Integracji Europejskiej:** *5 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej w perspektywie społecznej*, Praca zbiorowa pod redakcją dr Elżbiety Skotnickiej-Illasiewicz, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009.
- [38] **Urząd Komitetu Integracji Europejskiej:** *5 lat Polski w Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009.
- [39] **World Economic Forum:** *Global Competitiveness Report 2009-2010*, <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf>.

5 JAKOŚĆ I ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ W SEKTORZE MŚP – MODA CZY KONIECZNOŚĆ?

Jan Klimek

Katedra Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Aspekty zarządzania strategicznego są pochodną dokonujących się przemian modelu gospodarczego, który w Polsce związany jest z minioną transformacją ustrojową, natomiast w skali globalnej ze zmianami struktur gospodarczych, w jakich przejawia się przedsiębiorczość, oraz pojawianiem się ciągle to nowych jej form określanych jako *przedsiębiorstwo przyszłości* i *nowa przedsiębiorczość*.

Wszystkie przedsiębiorstwa przyszłości, piszą W. Grudzewski i I. Hejduk [3, s. 15], charakteryzują się podobnymi cechami wyróżniającymi:

1. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej uzależnione jest w głównej mierze od wykorzystania zmian technologicznych, które obecnie dotyczą w szczególności mikrotechnologii, biotechnologii, inżynierii materiałowej, telekomunikacji, softwaru i hardware, umożliwiającego przyspieszenie i opanowanie przetwarzania informacji oraz kreowanie takich systemów jak Internet i inne banki informacji.
2. Krótsze cykle życia produktów wymuszają stałe doskonalenie wyrobów rynkowych zwłaszcza w fazie ich dojrzałości.
3. Dostępność czynników produkcji o zbliżonej cenie i parametrach jakości utrudnia konkurowanie.
4. Na rynkach światowych królują nowoczesne globalne produkty takie jak samochody, artykuły RTV, artykuły gospodarstwa domowego (AGD), artykuły konsumpcyjne itp. Znalezienie swojego miejsca na rynku, wiąże się z podjęciem wyzwania, polegającego na wytwarzaniu produkty o światowej klasie. Stwarza to konieczność zastosowania nowoczesnych technologii i filozofii TQM. Aby spełniać wymagania rynku globalnego nowoczesne przedsiębiorstwo musi być wyposażone w urządzenia typu *high-tech* oraz systemy organizacji produkcji gwarantujące jakość, niski koszt i wysokie tempo wytwarzania, doskonałą dystrybucję.

Proces globalizacji oznacza, że coraz więcej gałęzi i sektorów gospodarczych staje wobec konieczności uczestniczenia w konkurencji światowej lub w wielkich regionalnych ugrupowaniach gospodarczych takich jak NAFTA, Unia Europejska czy związki gospodarcze krajów Dalekiego Wschodu. Ugrupowania te tworzą triadę, w której łącznie koncentruje się ponad 92% produkcji i konsumpcji produktów wysoko przetworzonych. Podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa zależy od szybkości tworzenia nowych wyrobów, dużej akumulacji finansowej, zastosowania globalnego marketingu, wykorzystania metod zarządzania dynamicznego (*high speed management*), charakteryzującego się innowacyjnością, adaptacyjnością, elastycznością oraz efektywnością, a także szybkością działania.

Wspomniani autorzy zastanawiają się, jaki typ(y) organizacji są w stanie sprostać rosnącym wymaganiom organizacyjnym, strukturalnym, technologicznym i społecznym. Ich zdaniem spełnienie takich wymogów mogą zapewnić tylko:

- organizacje inteligentne (uczące się),
- organizacje wirtualne,
- organizacje zwinne (*agile (smart) organisation*),
- organizacje sieciowe, oparte na ideach *core competences*.

W organizacjach tych szczególnego znaczenia nabierają spłaszczone struktury, zmienione systemy hierarchii i kreowane modele karier opartych na idei przywództwa. W strukturach tych występują, obok *top managementu*, zespoły między (i wiele)funkcjonalne, zespoły międzyoperacyjne, autonomiczne grupy robocze. W rzeczywistości wszystko jest nastawione na wprowadzenie najwyższego poziomu zarządzania, czyli *continuous improvment management* w odpowiedzi na ciągle, rosnące i zmienne wymagania otoczenia.

Przedsiębiorstwo przyszłości musi do perfekcji doprowadzić swoje umiejętności w zakresie nowoczesnych metod i technik zarządzania. Zaliczam do nich *Total Quality Management*, *reengineering*, *lean management*, *outsourcing*, *benchmarking*, *human resources management*, zarządzanie finansami, zarządzanie technologią, marketingiem i ekologią oraz zarządzanie strategiczne. B.R. Kuc [6, s. 15] zwraca uwagę na konieczność harmonizowania głównych kategorii stanowiących trzon zarządzania strategicznego, tj.: strategii, struktury i systemu kontroli. Trudno jest mówić o praktycznym stosowaniu zarządzania strategicznego bez świadomego tworzenia licznych sprzężeń zwrotnych decydujących ostatecznie o powodzeniu procesu zarządzania w nowoczesnych, nasyconych przedsiębiorczością formach przedsiębiorstw.

Zawsze podkreślam, że przedsiębiorczość kojarzy się z aktywnością, z działaniem, z kreatywnością, z podejmowaniem celowego i świadomego wysiłku. Powszechnie kojarzy się z gotowością i zdolnością podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy pojawiających się problemów, a także umiejętnością adaptacji do zmian w otoczeniu. Tak rozumiana przedsiębiorczość

przesuwa ciężar zainteresowań z typowo technicznych domen, na pracę umysłową, twórczą. Wzrastający udział tego rodzaju pracy jest przyczyną upowszechniania się takich pojęć jak: aktywa kapitałowe firmy [2, s. 15], kapitał intelektualny, kapitał społeczny. Dla niektórych autorów te pojęcia są wręcz synonimami przedsiębiorczości.

Jesteśmy świadkami przełomowych zmian w sferze pracy i jej zasobów. Uchwycenie ich istoty jest równie ciekawym, co trudnym zadaniem. Wskazują na to dane niemieckiego Federalnego Instytutu Kształcenia Zawodowego z Bonn na temat zmiany charakteru pracy w kontekście kształtowania się nowych dziedzin zawodowych.

Według prognozy na 2015 rok, która stara się odzwierciedlić tendencje w globalnej gospodarce, zmniejszać się będzie udział zawodów nastawionych bezpośrednio na produkcję, co nie oznacza, że automatycznie zmniejszy się wolumen produktów na rynku. Jego poziom będzie wyższy, lecz osiągany poprzez wyższą wydajność, nowocześniejsze techniki wytwarzania, lepszą organizację bezpośrednią i pośrednią, czyli taką, jaka istnieje w otoczeniu wytwórcy. Szczególnie w kategorii „usługi wtórne” zwiększy się udział nowych zawodów z 26,6% do 31,6%. To tylko nieco mniej od blisko sześcioprocentowego spadku udziału zawodów w kategorii prac zorientowanych bezpośrednio na produkcję; ta różnica jest tak minimalna, że można zgoła mówić o pełnym przeniesieniu potencjału pracy z kategorii prostych czynności produkcyjnych na kategorię czynności zajmujących się zewnętrzną ich obsługą.

Zwiększający się udział badań naukowych, zawodów związanych z organizacją i zarządzaniem, opieką nad firmami, doradztwem, edukacją i publikowaniem kosztów wydobywania, wytwarzania, serwisu technicznego wyraża globalną tendencję do przesuwania się punktu ciężkości w gospodarce na technologie wyższe, technologie o wyższym procencie udziału elementu „hi-tech” (ultratechnologie i ultrastyk), technologie informatyczne i z zakresu komunikacji społecznej. Teza, że wiedza jest najważniejszym surowcem gospodarki XXI wieku w świetle badań bońskiego instytutu nabiera naukowej powagi.

Na podstawie empirycznych badań tak renomowanej instytucji mamy prawo przypuszczać, że w 2015 roku nastąpi przesunięcie potencjału globalnych zasobów pracy, co już w tej chwili, tylko w sposób mało dostrzegalny się dokonuje. Pora zadać sobie pytanie, jakie to będzie miało konsekwencje dla rozwoju przedsiębiorczości, czyli dla tego, co nazywamy umownie *nową przedsiębiorczością* – nową na razie w aspekcie temporalnym, a nie jakościowym.

Czynniki zarządzania strategicznego w wymiarze nowej przedsiębiorczości:

1. Nowa przedsiębiorczość preferować będzie szybkie i zarazem odpowiedzialne działania. Dziś szybkość pracy komputerów, będących najważniejszym narzędziem pracy każdego przedsiębiorcy, mierzy się

w nanosekundach [7, s. 15]. Zatem i kultura pracy zmienia swój charakter – staje się nanokulturą pracy, przy czym szybkość pracy łączy się z kompetencjami i odpowiedzialnością w sposób wprost proporcjonalny: im szybciej działamy, bo tego wymaga od nas rzeczywistość, tym bardziej powinniśmy być kompetentni, tym bardziej powinniśmy być świadomi odpowiedzialności za bezpośrednie i pośrednie skutki naszych czynów tak w przestrzeni społecznej, jak wymiarze ekonomicznym.

2. Doświadczony przedsiębiorca potrafi umiejętnie kierować zespołem współpracowników, a przede wszystkim samym sobą [2, s. 15]. Tradycyjne modele zarządzania sprowadzały się do kodyfikowania czasu pracy i rozliczenia z tego, co się w danej jednostce czasowej zrobiło. Nowoczesne techniki zarządzania większy nacisk kładą na zarządzanie motywacjami, czyli ten element, który poprzedza świadome działanie i nigdy nie jest czymś prostym, lecz zawsze spletem czynników intelektualnych i emocjonalnych. A jeśli tak jest, to *nowa przedsiębiorczość* jawi nam się jako wiedza o neuro- i endokrynologicznych przesłankach zachowania jednostki, którą można stymulować do działania w określonym celu, na określonych warunkach i w określonych okolicznościach.
3. Z omówionymi poprzednio dwiema cechami nowej przedsiębiorczości wiąże się następna, a mianowicie zarządzanie ryzykiem [5, s. 15] (zarządzanie w warunkach ryzyka). Szybkość działania, wielkość i różnorodność impulsów i informacji, jakie musi uwzględnić podczas każdego aktu decyzyjnego przedsiębiorca, łączy się z ryzykiem. Ryzyko można zdefiniować jako możliwość utraty zysku, zakładanego celu czy efektu – i wówczas można je zmierzyć (np. straty wyrazić w pieniądzu). Nieudane zarządzanie ryzykiem oznacza także załamanie osobowości, utratę sensu życia, uszczerbek na autorytecie. Takie skutki dają się zmierzyć jedynie bardzo subtelными metodami socjometrycznymi i psychometrycznymi. Każdy przejaw przedsiębiorczości wymaga od nas umiejętnego zarządzania ryzykiem: przewidywania, prognozowania, tworzenia symulujących modeli, budowania dla siebie stref buforowych, ubezpieczenia się od nieprzewidywalnych okoliczności tak w aspekcie ekonomicznym, jak społecznym i psychologicznym. Nie ma przedsiębiorczości, na większą skalę, bez odczuwalnego ryzyka. Atutem wielu przedsiębiorców jest skłonność do ryzyka, którą mogą zrealizować w odpowiednich warunkach. Od czasu słynnych badań F. Knighta¹ zarządzanie ryzykiem jest traktowane jako zarazem nauka i sztuka.

¹ W 1921 roku F. Knight opublikował swoje fundamentalne dzieło pt. *Risk, Uncertainty and Profit*, w którym oddzielił niemierzalną niepewność od mierzalnego ryzyka. W obszarze ryzyka dominują zdarzenia trudno przewidywalne.

4. Trzeba pamiętać, że nigdy nie działamy w próżni, zawsze obok nas, za nami, przed nami są inne jednostki – mniej lub bardziej kreatywne, mniej lub bardziej twórcze, których system wartości oddziałuje na nasz system wartości. Poznawanie tego, co kłębi się wokół nas, jest jednym z elementów zarządzania ryzykiem, jest też naturalną potrzebą każdego człowieka, by wychodzić poza ograniczenia danych mu czasu i przestrzeni. Szczególnie w dobie rewolucji informatycznej, a właściwie medialno-informatycznej, możemy bez wysiłku poznawać i uczestniczyć w wydarzeniach bez ograniczeń czasoprzestrzennych. To jest ów globalny kontekst, gdzie pionierzy nowej przedsiębiorczości poszukują impulsów do działania.
5. Globalny kontekst byłby jedynie poszerzeniem naszej wyobraźni bez możliwości przełożenia na język konkretów, gdyby nie dostępne niemal dla każdego nośniki globalnej wymiany informacji. Nie chcę tu wymienić Internetu czy telefonii komórkowej, bo na ich temat powstają obecnie obszerne opracowania naukowe, dysertacje, a także – jakby z drugiej strony – dzieła sztuki. Mam jedynie na myśli to, że nowa przedsiębiorczość jest w istocie globalną, wirtualną organizacją przedsiębiorczych jednostek firm. To krok dalej od struktury cyberkorp'u, który jest w istocie firmą działającą w przestrzeni technicznej współczesnej informatyki, zmieniającą relacje interpersonalne pomiędzy dostawcą produktu punktu a jego klientem, pomiędzy członkami jednego zespołu, pomiędzy liderem zespołu a jego współpracownikami. Wirtualna przestrzeń jest przestrzenią nowej przedsiębiorczości w aspekcie technicznym, i organizacyjnym, i aksjologicznym. Ten ostatni – czyli wymiar wartości – determinuje poprzez rozprzestrzenianie się określonych wzorów zachowań także inne sfery ludzkiego życia, takie jak sztuka, polityka.

Można, zatem pokusić się już o pozycjonowanie zjawiska *nowej przedsiębiorczości* według kilku, najważniejszych, choć ograniczonych liczbowo kryteriów zgodnie z trzema czynnikami według klasycznej definicji przedsiębiorczego działania, podanej na początku wieku przez G. Hosteleta [por. 4, s. 15], który mówił o celach, warunkach i środkach. Cele uzasadniające nową przedsiębiorczość wynikają z **nastawienia na efekt(y)** przeciwstawionego **nastawieniu na procesy** – czyli przeniesienie punktu ciężkości z samego wykorzystania pracy, samego działania, często przypominającego miotanie się, na jego efekty, które stanowić powinny wartość społeczną, ekonomiczną, intelektualną. Środki do zrealizowania tej wizji dostarczy **organizacja samorozwijająca (samoucząca)** [por. 8, s. 15] przeciwstawiona **organizacji statycznej** – czyli preferowany przez nową przedsiębiorczość model firmy lub innego zjednoczenia przedsiębiorczych jednostek, w których czynnik samorozwoju, dostosowania się do zmieniających się do potrzeb globalnego rynku zastępuje model „raz nadany”, jedynie słuszny i rzekomo sprawdzony. Natomiast warunki mieszczą się w obszarze wyznaczanym przez **kulturę**

wiedzy przeciwstawioną **kulturze czynności** – czyli wielka baza informacji, twórczo wykorzystywanych do działania przeciwstawiona samym czynnościom, nawet nie tylko w rozumieniu manualnym, lecz także w intelektualnym, sprowadzającym się do powielania, duplikowania, zwielokrotniania technicznego wciąż tych samych, przestarzałych, zużytych wzorów.

Powyższe rozważania pozwalają wysnuć wniosek, iż *nową przedsiębiorczość* cechuje odrzucenie standardów tradycyjnego myślenia na rzecz poszukiwania oryginalnych, śmiałych rozwiązań, właściwych wszelkim koncepcjom, modelom i metodom zarządzania strategicznego.

Dobrzy przedsiębiorcy nowego typu są tradycyjnie zdyscyplinowani, ponieważ zachowanie konkurencyjności wymaga wysiłku, ciężkiej pracy, pomiaru i kontroli efektów w kolejnych etapach działania i rozwoju przedsiębiorstwa, bo ani im ani organizacjom sukcesy nie przydarzają się przypadkiem – oni na te sukcesy zapracowują. Polscy przedsiębiorcy wiedzą już, że – trawestując L.J. Gerstnera, dyrektora generalnego IBM – brak strategii w szybko zmieniającej się rzeczywistości transformacji, integracji i globalizacji – skazuje na szybką porażkę.

Od końca lat dziewięćdziesiątych prowadzone są badania nad konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw [9, s. 15] we wspomnianym kontekście, najpierw przed przystąpieniem, a obecnie w ramach pełnej integracji z UE. Polskie przedsiębiorstwa podejmują heroiczne wysiłki, aby sprostać standardom Unii, których głównymi wyznacznikami są: szeroki obszar wolności gospodarczej i konkurencja globalna. Sprostanie konkurencji jest ważnym i trudnym do zrealizowania wyzwaniem. Ocena możliwości konkurowania dokonywana jest przy pomocy kluczowych czynników sukcesu, które definiują obszary możliwej do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Z przeprowadzonych w 2001 roku wywiadów ustalono listę 36, a następnie poszerzoną ją do 47 czynników, „które w przyszłości będą decydowały o zdolności do konkurowania polskich przedsiębiorstw, po włączeniu Polski w struktury europejskie” [1, s. 15]. Pierwotnie na a tej liście znalazły się takie czynniki, jak: wysokokwalifikowana kadra pracownicza (w tym kadra menedżerska), posiadanie nowoczesnej technologii, wysoka jakość produktów i ciągłe doskonalenie tej jakości, umiejętności marketingowe, niska cena produktów niskie koszty produkcji. W drugiej wersji do najważniejszych czynników należały: inwestycje w jakość, obniżanie kosztów, inwestowanie w nowe technologie, konsolidacja, stosowanie nowoczesnych technik zarządzania. Wspomniane badania zostały pogłębione w następnym okresie, a niektóre ich wyniki przytoczę w części końcowej tego rozdziału.

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że transformacja gospodarcza zapoczątkowana w Polsce w 1989 roku wywołała głębokie zmiany w strukturze krajowych przedsiębiorstw, zwłaszcza w analizowanym przeze mnie sektorze. Była również katalizatorem przeprowadzonej przez zbiorowość polskiego

biznesu próby implementowania nowej strategii zarządzania – zarządzania strategicznego.

Zarządzania strategiczne – jako koncepcja naukowa dostarczająca zbioru praktycznych metod (narzędzi) zarządzania na poziomie przedsiębiorstw, ale też pozostałych instytucjonalnych i organizacyjnych podmiotów życia gospodarczego – jest aktualnie najskuteczniejszą formułą funkcjonowania organizacji biznesowej i gospodarczej w kontekście gospodarki XXI wieku, nazywanego też *wiekiem nowej przedsiębiorczości*. Zwrócenie w niej uwagi na konieczność budowania strategii, dopasowywania do niej struktury organizacyjnej, ze wszystkimi czynnikami ograniczającymi jej funkcjonalność, a także wybór systemów kontroli w minimalnym stopniu ograniczających elastyczność i innowacyjność działania – należy do najważniejszych osiągnięć nauk o zarządzaniu przełomu wieków. Strategie współczesnych przedsiębiorstw nastawione są na wygraną walki konkurencyjnej. Wyniki badań nad konkurencyjnością zarówno polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstw, wskazują jednoznacznie, że jej źródłem szuka się w innowacyjności i doskonałej jakości. Te kategorie wyznaczają kamienie milowe na drodze do sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw.

Początek XXI wieku wraz z towarzyszącymi mu zjawiskami stawia nowe wyzwania przed organizacjami. Ich warunki funkcjonowania zmieniają się, a czas wprowadzania zmian, reagowania na to co ma miejsce, ciągle ulega skracaniu. W odniesieniu do dynamicznego otoczenia trzeba być bardzo elastycznym i niejednokrotnie przychodzi rezygnować z tzw. wypróbowanych metod zarządzania firmą. Pozwalały one odnosić sukcesy w przeszłości, ale obecnie nie gwarantują odniesienia sukcesu. Jeśli jeszcze nie tak dawno do kwestii jakości nie przykładano tak dużej wagi, to współcześnie jakość i zarządzanie nią jest jednym z priorytetów każdej organizacji, a małego (średniego) przedsiębiorstwa w szczególności.

W walce konkurencyjnej liczy się szereg rzeczy, jednak stawianie na jakość ma wprost kapitalne znaczenie. Oczywiście owa jakość nie jest możliwa do osiągnięcia bez wysokiej klasy personelu naszych przedsiębiorstw. Od innowacyjności i kreatywności całej załogi zależy bowiem sukces firmy. To dzięki tak zwanym niespokojnym duszom możliwe jest racjonalne poszukiwanie nowych, niezagospodarowanych jeszcze nisz rynkowych, odważne wychodzenie naprzeciw gustom i oczekiwaniom klientom, których zadowolenie jest również naszą – przedsiębiorców satysfakcją. Pamiętać trzeba jednak, że nasi klienci coraz większą wagę przywiązują do jakości produktu czy usługi. Co więc *robić, aby było lepiej, aby jakość naszych produktów i (lub) świadczonych usług była na jeszcze wyższym poziomie?* Ważne jest także pamiętać o tym, że oczekiwania klientów, chociażby w kwestii związanej z niezawodnością wyrobu, terminowością dostawy, jakości obsługi czy długości dostawy są coraz większe.

Fakty te w różny sposób oddziałują na przedsiębiorczość. Sprawiają, że przy budowaniu konkurencyjnej przewagi coraz istotniejszą rolę zaczynają odgrywać standardy zarządzania, w tym również zarządzania przez jakość. Współcześnie jakość staje się czynnikiem, który zaczyna odgrywać pierwszoplanową rolę w odniesieniu sukcesów w działalności gospodarczej. Pierwotna miara jakości, która stanowiła liczbę wad, przedstawiana jako liczba usterek, diametralnie zmieniła swoje znaczenie. Obecnie termin jakości oznacza, że wyroby i usługi oceniane są pod kątem możliwości wypełnienia przez nie tych funkcji, których oczekuje klient. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że jakość to wszystko, co postrzegają i czego potrzebują klienci.

W takiej sytuacji nikogo nie powinno więc dziwić, że jednym z priorytetowych sposobów sprostania oczekiwaniom i potrzebom klientów jest konkurencja jakościowa, a konieczność ukierunkowania na jakość jest warunkiem odniesienia sukcesu, a w niektórych przypadkach nawet utrzymania się na rynku. Wystarczy spojrzeć na funkcjonujące przedsiębiorstwa i dostrzegamy zasadność takich działań. Obserwujemy, że coraz więcej firm zaczyna traktować jakość i związany z nią system zarządzania jakością jako narzędzie pozwalające osiągnąć planowaną sprawność organizacyjną. Postępując zgodnie z wymaganiami, określonymi przez Total Quality Management (TQM), coraz więcej firm dąży do udoskonalenia swego działania.

Jak pamiętamy, Total Quality Management – historia nowoczesnej jakości rozpoczęła się w Japonii. Pod kierunkiem Deminga Japończycy stosunkowo szybko udowodnili światu, że konkurencję przemysłową wygrywa się poprzez połączenie cech japońskiej kultury pracy z amerykańskim dynamizmem i kreatywnością. Pomimo upływu lat japoński stosunek do kwestii związanych z jakością nic nie stracił na swojej aktualności. Od lat jest taki sam – wyraża się w dążeniu do stworzenia nieskazitelnej całości, a jakość jest integralną częścią tego procesu. Podobnie jest w odniesieniu do gospodarek innych krajów. Obowiązuje także w gospodarce międzynarodowej (globalnej).

Total Quality Management można różnie tłumaczyć. Najczęściej tłumaczone jest jako *kompleksowe zarządzanie przez jakość*. Koncepcja TQM polega na ciągłym doskonaleniu każdego działania na każdym poziomie funkcjonowania przedsiębiorstwa, przy zaangażowaniu każdego pracownika, tak aby poprawa jakości sama w sobie stała się celem działalności firmy. Podstawowym kanonem TQM jest koncentracja na kliencie. TQM odchodzi od tradycyjnego pojmowania jakości kojarzonej z produktem, jego niezawodnością, sprawnością, ergonomicznością itp., ocenianą wyłącznie przez producenta. W nowych warunkach obowiązkiem dostawcy jest nie tylko spełnienie wszystkich oczekiwań nabywcy (klienta), ale wyprzedzanie ich, poprzez oferowanie nowych, innowacyjnych rozwiązań oraz spełnienie oczekiwań w zakresie jakości i terminowości. Niebagatelne znaczenie mają również kwestie związane z ceną. Całościowe potraktowanie problemu jest w pełni uzasadnione z uwagi na

to, że warunki działania przedsiębiorstw są coraz bardziej złożone. Ponadto każdy z zatrudnionych, niezależnie od spełnianej funkcji, wzajemnie na siebie oddziałuje i w efekcie wpływa na osiągnięte rezultaty przez całe przedsiębiorstwo, co nie pozostaje bez wpływu na jego pozycję na rynku.

TQM jest filozofią zarządzania, a zarazem zbiorem koncepcji i narzędzi oddziaływania na ludzi i procesy, które odbywają się z ich udziałem w funkcjonującej firmie, niezależnie od jej wielkości czy też terytorialnego rozmieszczenia. Cechą podstawową tego całego zbioru, koncepcji i metod jest to, że nie są one utrwalone raz na zawsze, ale podlegają zmianom wymuszonym przez przedsiębiorstwa, wymyślające nowe rozwiązania, które następnie rozprzestrzeniają się na różne procesy.

TQM na gruncie europejskim jest obecne od dziesiątków lat. Na naszym kontynencie dość często do wcześniejszych określeń dodaje się jeszcze coś co nam przedsiębiorcom powinno być bliskie. Wyrażenie „jakość” używane jest nie tylko jako zgodne z normami, ale odnosi się do zadowolenia klientów, dobrego zarządzania i postępu. To dążenie do tego, aby firmy akceptowały znaczenie satysfakcji klienta. To podejście rozwojowe, które musi być akceptowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa naszego kraju. Czy zbyt dużo oczekujemy? Nie tylko w mojej ocenie nie są to wygórowane oczekiwania, a jednym z podstawowych warunków funkcjonowania na rynku. Godne podkreślenie jest to, że warunkom tym możemy i musimy sprostać, bowiem elementy koncepcji TQM nie są czymś abstrakcyjnym, czymś co znajduje się poza naszymi możliwościami.

Gdy spojrzymy na otaczającą nas rzeczywistość, to zapewne odkryjemy szereg firm, które w obszarze jakości mają sporo do zrobienia. W wielu przypadkach jakość pozostawia dużo do życzenia. Te wyzwania trzeba podjąć, aby odnosić sukcesy, żeby realnie myśleć o rozwoju. Wyniki obserwacji niektórych firm jednoznacznie dowodzą, jeśli nie będzie się uwzględniać satysfakcji, lojalności i potrzeb swego odbiorcy – klienta, to przed przedsiębiorstwem jawi się ciemna przyszłość.

Warunki i obszary działania przedsiębiorczości można różnie oceniać. Przy prezentacji określonych kwestii, oprócz zjawisk i rozwiązań korzystnych, pojawiają się zagrożenia – znaki zapytania odnośnie do przyszłości i jakości. Przy pewnym uogólnieniu można wysnuć wniosek, iż wytworzony klimat jest coraz bardziej sprzyjający dalszemu rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto kapitałem, którego nie można zmarnować, są ludzie, którzy zaczynają wierzyć i mają tego namacalne dowody, że sprawy można wziąć we własne ręce. To od ludzi, personelu, zatrudnionych przez nas, zależy jak będziemy postrzegani przez innych, zwłaszcza przez konkurencję. To ludzie (pracownicy) są najistotniejszym kapitałem naszych przedsiębiorstw, to oni kreują naszą pozycję na rynku i są twórcami wysokiej jakości produktów i (lub) świadczonych usług. To, używając określeń z obszaru sadownictwa (lub

ogrodnictwa), delikatne roślinki, o rozwój których trzeba dbać; sprawiać by się dynamicznie rozwijali, z każdym dniem byli bardziej kreatywni i innowacyjni.

Konieczność, a nie moda czy trend zatroskania o wysoką jakość, zrodziło potrzebę zarządzania nią. Jest to zrozumiałe, bowiem dokonanie zmiany w zakresie jakości – jej przygotowanie oraz wdrożenie – wymaga od autorów oraz wykonawców znajomości metodyki postępowania. Dzisiaj nie wystarczy znać samego mechanizmu zmian w zakresie jakości. Niezwykle istotne są również kwestie z tak zwanego „pobocza”, które także w istotny sposób wpływają na pomyślne wdrożenie zaprojektowanych pomysłów.

Wiele faktów przemawia za tym, że na drodze **do wysokiej jakości** najpoważniejszą przeszkodą wzrostu konkurencyjności firm jest brak zasobów, aby zmodernizować przedsiębiorstwa. Istotnym czynnikiem negatywnym jest także nieskuteczna polityka wsparcia dla działań przedsiębiorców oraz wysokie oprocentowanie kredytów. Najważniejszymi działaniami do podjęcia przez małe i średnie przedsiębiorstwa w celu podwyższenia ich konkurencyjności jest więc:

- udoskonalenie produktów i usług oraz polepszenie ich jakości;
- modernizacja osprzętu i wyposażenia;
- wprowadzanie nowych technologii.

Strategia kompleksowego zarządzania jakością opiera się na kilku fundamentalnych zasadach. W literaturze przedmiotu wymienione jest ich wiele i niejednokrotnie autorzy nie do końca pozostają ze sobą w zgodzie. Na użytek naszego spotkania wymienię trzy elementy, które mają wprost kapitalne znaczenie dla funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Tymi elementami są:

- zorientowanie na klienta – zewnętrznego i wewnętrznego (personel jest szczególnego rodzaju klientem wewnętrznym, o którego też trzeba dbać. To przecież najcenniejszy zasób naszych przedsiębiorstw);
- zorientowaniu na procesy – każda wykonywana przez pracowników czynność przyczynia się do zmieniania nakładów pracy na wyniki (np. produkt finalny);
- ciągłym ulepszaniu – idea TQM nie jest jednorazowa, **poprawa jakości jest procesem ciągłym**, który podlega permanentnym i systematycznym zmianom.

Dla odniesienia sukcesów na polu TQM trzeba spełnić szereg warunków. W kwestii też nie ma pełnej zgodności, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Nie tylko według mnie najistotniejszymi elementami są:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa – na rzecz całkowitej zmiany podejścia do funkcjonowania przedsiębiorstwa, w których jakość będzie najwyższą wartością w działaniu firmy;
- systemy – czyli odpowiednia koncepcja określająca, a zarazem kontrolująca działania całej organizacji, na każdym etapie wykonywanej pracy;

- narzędzia – wypracowanie techniki i umiejętności, umożliwiających dokonywanie pomiaru wyników, analizowanie pojawiających się problemów oraz metod ich rozwiązywania;
- doskonalenie – klimat, kultura i planowanie działań korygujących.

Wymienione elementy jednoznacznie dowodzą, że koncepcja TQM nie odnosi się jedynie do wybranego obszaru firmy, ale do wszystkich jej elementów i całości zagadnień związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. To nie tylko kwestie związane z zarządzaniem, ale także dotyczące warunków pracy i współpracy, klimatu w przedsiębiorstwie, kultury organizacji itp. Jest przede wszystkim związana z zaangażowaniem załogi małego (średniego) przedsiębiorstwa do osiągnięcia założonego celu, wdrażania oraz realizacji misji i strategii firmy, gdzie jakość zajmuje pierwszoplanowe miejsce.

Powyższe konstatacje są przesłanką do sformułowania kolejnego wniosku. Traktuje on o tym, że można wygenerować zasady zarządzania jakością, które są wynikiem zbiorowego doświadczenia i wiedzy międzynarodowych ekspertów, pracujących nad nowelizacją norm ISO. Wśród owych zasad na szczególnie podkreślenie zasługuje osiem, które wymienię i skomentuję. Nie będę bezpośrednio odnosił ich do sektora MŚP ale w zamian za to poczynię kilka refleksji na koniec owej prezentacji.

1. **Orientacja na klienta** – aby osiągnąć zakładany cel trzeba znać bieżące i przyszłe (perspektywiczne) potrzeby klientów. To sprawi, że cele firmy będą powiązane (zbieżne) z oczekiwaniami klientów, o satysfakcję których powinniśmy zabiegać.
2. **Przywództwo** – podstawowym zadaniem przywódcy jest wskazania celów (wytyczanie kierunków działania), zapewnienie odpowiednich warunków podwładnym oraz zaangażowanie się w wytworzenie kultury stawiającej klienta na pierwszym miejscu. Przywództwo oznacza ustalenie przez menedżerów na wszystkich szczeblach trwałych wzorców zachowań i wartości zgodnych z celami przedsiębiorstwa. Dzięki działaniom ukierunkowanym na osiągnięcie takiego stanu rzeczy będzie zrozumienie przez pracowników celów firmy, identyfikacja z tym co robią i gdzie to czynią, większe zmotywowanie do efektywniejszej pracy. Niejako przy okazji poprawi się komunikacja, co zapewne nie pozostanie bez wpływu na klimat pracy i współpracy, na kulturę organizacji.
3. **Zaangażowanie ludzi** (personelu) – pozwala wykorzystać posiadane przez nich kompetencje dla dobra organizacji. To przecież pracownicy, zwłaszcza operacyjni najlepiej znają się na produkcji, a od tego jak są zaangażowani zależy efektywność poszczególnych zespołów i całej firmy. Ażeby osiągnąć taki stan rzeczy trzeba rozmawiać z personelem, ukazywać problemy i oczekiwać partycypacji pracowniczej w ich rozwiązaniu. Takie postępowanie zapewne rozbudzi innowacyjność i kreatywność pracowników, będzie sprzyjać doskonaleniu firmy.

4. **Podejście procesowe** – wszystkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwo należy rozpatrywać jako proces, który jest zbiorem określonych, a zarazem logicznie po sobie następujących czynności (działań) rozłożonych w czasie. Tak pojmowane zjawiska procesowe gwarantują, że konkretne czynności przybierają postać określonych celów. Ich wymierność pozwala sprawdzić je z innymi czynnościami i jest doskonałą płaszczyzną do doskonalenia funkcjonowania firmy jako całości.
5. **Systemowe podejście do zarządzania jakością** – oznacza zarządzanie współzależnymi procesami, tak aby zapewniały osiągnięcie celu, jakim jest satysfakcja zainteresowanych stron: firmy i szeroko rozumianego klienta. Zastosowanie tej zasady prowadzi do rozwiązań strukturalnych, które integrują i zmierzają do konwergencji procesu zarządzania firmą oraz są przesłanką do jego doskonalenia. W tym przypadku centralne postrzeganie jakości jest czymś naturalnym na trwałe wpisane w koncepcje zarządzania firmą, w której integracja i dopasowanie procesów w celu uzyskania pożądaných wyników staje się czymś „normalnym” i naturalnym.
6. **Ciągłe udoskonalanie i szybka reakcja** – to wynik obiektywnego postrzegania dynamicznych i złożonych warunków funkcjonowania współczesnych firm. To także uwzględnianie zmieniających się gustów i oczekiwań klientów. Na owe zmiany trzeba szybko zareagować, bo jeśli my tego nie uczynimy, to takie działania wykona konkurencja, a klient nie przyjdzie do nas tylko do konkurencji, która oferuje produkt (usługę) na poziomie oczekiwanym przez odbiorcę.
7. **Podejmowanie decyzji na podstawie faktów** – oznacza podejmowanie rozstrzygnięć bazujących na analizach danych i informacjach mających swe potwierdzenie w faktach. Ważne jest przy tym, aby z „gąszcza” docierających do nas informacji wydobyć istotne, wiarygodne, mające wpływ na tworzenie faktów i rozwiązywanie różnorodnych problemów. Jeśli więc pojawią się nowe fakty to trzeba mieć odwagę do zmiany opinii i decyzji.
8. **Współuczestnictwo i współpraca z dostawcami oparta na wzajemnych korzyściach** – traktuje o potrzebie partnerskiego postrzegania organizacji i jej kontrahentów. Obydwie strony są bowiem w jakiś sposób zależni od siebie, a bazująca na wzajemnych korzyściach współpraca wymaga zdolności do tworzenia wartości dodanej. Nieodzowna jest więc otwarta komunikacja oraz identyfikacja i wybór kluczowych dostawców (kontrahentów).

Powyższe osiem zasad obejmuje bez mała cały obszar funkcjonowania naszych przedsiębiorstw. Przestrzeganie owych reguł pozwala optymistycznie patrzeć w przyszłość i dostrzegać coraz większą rentowość małych i średnich przedsiębiorstw. Nie liczymy na to, że sukces odniesiemy od razu. Na to trzeba czasu, wysiłku, strategicznego postrzegania wielu zjawisk oraz pełnej

identyfikacji z firmą i jej celami wszystkich pracowników. Wyrażam jednak przekonanie, że owe „reguły gry” powinny znajdować odzwierciedlenie w naszej bieżącej działalności. To także bardzo istotny wyznacznik patrzenia w przyszłość i postrzegania spraw naszych przedsiębiorstw w wymiarze strategicznym, gdzie jakość musi być postrzegana jako jedno z podstawowych wyznaczników rozwoju przedsiębiorstwa.

Zalecenia TQM, adekwatne do małych i średnich przedsiębiorstw i warunków ich funkcjonowania na początku XXI wieku, traktują o tym, by menedżerowie (właściciele):

1. Stwarzali warunki do ciągłego doskonalenia produktów i usług. Istotne jest przy tym, aby usprawniać produkcję i obniżać koszty działalności.
2. Przyjmowali nową filozofię działania (adekwatną do obecnych warunków – podkr. J.K.).
3. Pamiętali o tym, że kontrole nie są metodą do zapewnienia jakości. Dlatego należy eliminować zbędne inspekcje.
4. Nie wybierali dostawców w oparciu o cenę. Trzeba także pamiętać o długookresowej współpracy z kontrahentami.
5. Podwyższali kompetencje pracowników poprzez regularne szkolenia – strategia inwestowania w personel musi być postrzegana na równi ze strategią rozwoju.
6. Wprowadzali zasady przywództwa i sami byli autentycznymi wzorami przywódcy.
7. Wykorzeniali u pracowników strach i służalczość. Należy eliminować slogany i hasła. W zamian za to pierwszoplanową rolę powinno odgrywać partnerstwo, dążenie do wytworzenia właściwego klimatu pracy i współpracy, a **kreatywność i innowacyjność** powinna być jedną z podstawowych przesłanek do ocen pracowniczych.
8. Dbali o każdego pracownika, a tego który jest „lokomotywą” przedsiębiorstwa w szczególności.

Dokonując daleko idącego uogólnienia można stwierdzić, że TQM ukierunkowana jest na aktywność pracowników, zakłada możliwość wykorzystywania ich zdolności kreatywnych, niezależnie od szerokości i zakresu powierzonych obowiązków. Takie działanie związane jest z daleko idącym sędowaniem „w dół” uprawnień i odpowiedzialności oraz z takim systemem przepływu informacji i dostępu do jej zasobów, aby wiedza, a w konsekwencji zachowanie każdego pracownika, były w pełni spójne z interesem firmy, rozumianym jako interes klienta.

TQM można określić jako uniwersalną metodę podnoszenia sprawności zespołów ludzkich, zmiany sposobu myślenia. Ów sposób myślenia zwany często **doktryną jakości** zawarty jest w trzech zasadach:

1. **Stale się doskonalimy** – doskonalimy wszystko i doskonalimy się wszyscy. Osiągnięty stan rzeczy nie powinien nikogo zadawałać, a być odniesienia do kolejnych działań – podejmowania nowych wyzwań.
2. **Jesteśmy jedną drużyną** – jesteśmy jednym zespołem, jesteśmy lojalni względem siebie i firmy, rozwijamy zdrową współpracę, eliminujemy współzawodnictwo.
3. **Myślimy systemowo** – nigdy nie łamiemy wcześniej przyjętych reguł gry. Podejmowane decyzje zawsze są więc zbieżne z kulturą organizacji, z tym co wytworzyliśmy i stało się czymś naturalnym – bo gwarantuje odnoszenie sukcesu.

Nieustannie prowadzone są badania ukierunkowane na doskonalenie jakości i procesów związanych z zarządzaniem jakością. Wcześniej wypracowane modele ewoluują, co jest rzeczą zrozumiałą bowiem zmieniają się warunki funkcjonowania firm. Idea zarządzania jakością oraz stosowanych metod i narzędzi zmierza w kierunku doskonałości. W którym miejscu jesteśmy my ze swoimi małymi i średnimi przedsiębiorstwami trudno powiedzieć.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw troska o jakość i umiejętne zarządzanie nią nie mogą być czymś nowym, zaskakującym – zjawiskiem, które niesie z sobą znamiona niespodzianki z wieloma znakami zapytania. Analizując warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, trzeba dostrzegać i uwzględniać szereg okoliczności. Omijając rafa, trzeba dostrzegać implikacje nowego stanu rzeczy, jaki zaistnieje po wprowadzeniu zmian ukierunkowanych na jeszcze wyższy poziom jakości produktu czy świadczonej usługi. Dlatego tak istotnego znaczenia nabierają kwestie dotyczące ludzi i ich stosunku do wdrażanych przeobrażeń w przedsiębiorstwie. Menedżerowie (właściciele) muszą mieć przychylny stosunek do swojej załogi, do ludzi, którzy są pomysłodawcami i realizatorami działań ukierunkowanych na poprawę jakości. W tym przypadku partycypacja pracownicza w zarządzaniu firmą powinna mieć szerszy charakter, nieodzowne jest, aby uwzględniać także nie tylko odpowiedzialność społeczną za podejmowane działania, ale również cele organizacji.

O skuteczności zarządzania organizacją decyduje wiele czynników. Zarządzanie można rozpatrywać w różnych kontekstach. W odniesieniu do tematu mojej publikacji: *Zarządzanie jakością to nie moda, a konieczność*, to racjonalny sposób dostosowania się do nowych warunków funkcjonowania, jako wyzwania wynikającego z dającej się określić przyszłości. W obecnych warunkach wszyscy uczestnicy procesu walki o jakość muszą być elastyczni, posiadać odwagę intelektualną, mieć zdolność rozwiązywania problemów, stałą zdolność do pobudzania kreatywności i mobilizowania innych do podejmowania działań niejednoznacznie zdefiniowanych, ale jawiących się jako racjonalne. Nieodzowne jest stymulowanie i wspomaganie postaw twórczych oraz głębokie przekonanie, iż innowacje są konieczne. Ważne jest przy tym, aby w tych warunkach nieprzerwanie myśleć i działać kategoriami strategicznymi i ekono-

micznymi, biorąc pod uwagę efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów oraz niepartykularne interesy. Nie może to być działanie postrzegane w kategoriach mody, a jako przedsięwzięcie konieczne dla efektywnego funkcjonowania małego (średniego) przedsiębiorstwa. Trzeba działać sprawnie i ekonomicznie, czyli zużywać do osiągnięcia celu minimum skoncentrowanej energii, a jednocześnie kroczyć drogą prosto do celu. Spełnienie tych warunków stwarza bowiem przesłankę ku temu, aby osiągnąć sukces lub przynajmniej wyznaczyć drogę do sukcesu.

Nie możemy zapominać o rzeczywistości funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Niejednokrotnie ich stosunkowo słaba pozycja finansowa, która między innymi decyduje o niskim zaangażowaniu inwestycyjnym, jest jedną z charakterystycznych cech polskiej przedsiębiorczości. Firmy w tym sektorze opierają swą działalność głównie na funduszach własnych. Nie są skore do nawiązywania współpracy na szeroką skalę z firmami reprezentującymi tę samą branżę. Dominująca większość tych przedsiębiorstw przyjmuje pasywną strategię postępowania wobec otoczenia, w którym działają. Czy takie postawy i rozwiązania gwarantują sukces? Czy w takich warunkach możemy realnie myśleć o wysokim poziomie jakości tego co czynimy?

Tego rodzaju pytań można by postawić wiele. W konsekwencji zamiast optymizmu zapanowałby pesymizm i brak wiary, że stać nas na wysoką jakość. Chcąc funkcjonować na rynku trzeba myśleć optymistycznie. Za taką optykę postrzegania szeregu zjawisk przemawiają dotychczasowe osiągnięcia – zdobyte przyczółki, które w wielu obszarach działalności MŚP są już pokaźnych rozmiarów.

Aby zapobiec niekorzystnym zjawiskom, należy poszukiwać nowych sposobów i szans, unikania zjawiska cyklicznego zanikania wartości poprzez „ruletkę kapitalizmu”, opartą na chciwości i strachu. W sytuacji tego sektora naszej gospodarki pomocne okazać się może jedynie prawdziwe zaangażowanie w powtórne odkrycie i zdefiniowanie społeczności biznesowych sektora małych i średnich przedsiębiorstw, czyli firm i ich reprezentantów.

Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa stają przed największym wyzwaniem w ich historii, a sytuacja może się znacznie pogorszyć. Jednym z możliwych sposobów wyjścia jest poprawa jakości tego co czynią małe i średnie przedsiębiorstwa. To także potrzeba uświadomienia, że tego rodzaju wyzwania są koniecznością czasów w których żyjemy. Na takie działanie nie trzeba aż tak dużych nakładów, a poniesione koszty zwrócą się stosunkowo szybko. Ponadto trzeba mieć świadomość, że innej drogi nie ma – jeśli chcemy być obecni to musimy stawiać na jakość. W XXI wieku innej alternatywy nie ma.

Zmieniają się także modele zarządzania jakością. Przy pewnym uogólnieniu można stwierdzić, że pomimo różnic w owych modelach kategorią nadrzędną, ponadczasową jest dążenie do poszukiwania możliwości doskonalenia wytwarzanych produktów i usług oraz zwiększanie efektywności i zdolności

całych przedsiębiorstw. Promocja jakości i wysokich standardów w prowadzonej działalności musi być na trwale wkomponowana w strategię poszczególnych firm.

Literatura

- [1] **Chodorek M.:** *Umacnianie zdolności do konkurowania polskich przedsiębiorstw na międzynarodowych rynkach*, [w:] Z. Olesińskiego i A. Szplita (red.), *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Wyd. AŚ, Kielce 2004.
- [2] **Drucker P.:** *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000.
- [3] **Grudzewski W.M. i Hejduk I.K. (red.):** *Przedsiębiorstwo przyszłości*, DIFIN Warszawa 2000.
- [4] **Kotarbiński T.:** *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1973.
- [5] **Koźmiński A.K.:** *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- [6] **Kuc B.R.:** *Kontrola w zarządzaniu przyszłością*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005.
- [7] **Naisbitt J.,** *Megatrendy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- [8] **Rokita J.:** *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE, Katowice 2003.
- [9] **Stankiewicz M.J. (red.):** *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, Wyd. UMK, Toruń 2002.

6 INNOWACYJNOŚĆ I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO

Renata Lisowska

Uniwersytet Łódzki, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej

Katarzyna Szymańska

Politechnika Łódzka, Katedra Zarządzania

1. Wprowadzenie

Zachodzące procesy takie jak integracja, globalizacja oraz nacisk na przedsiębiorczość i innowacyjność, zmieniają źródła sukcesu nie tylko dla dużych firm, ale i dla małych i średnich przedsiębiorstw, które muszą sprawnie odnaleźć się w nowym otoczeniu. Małe i średnie przedsiębiorstwa chcąc sprostać globalnej konkurencji powinny posiadać określony model zachowań w konkurencyjnym otoczeniu, nasycony duchem przedsiębiorczości. Innowacyjność realizuje się w przedsiębiorczości, która jest niezbędnym warunkiem skuteczności w globalnej konkurencji. Rozwój przedsiębiorstw nakierowany jest zatem na wdrażanie zmian i z tym związanych innowacji. Ma to swój wyraz w umiejętności jednoczesnego prowadzenia różnorodnych działań (zmian), co prowadzi do określonej aktywności innowacyjnej (nowe produkty, nowe technologie, nowe rynki itd.). Innowacyjność jest postrzegana jako zdolność przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie wprowadzają zmian przestają konkurować na rynku, gdyż stabilność jest rozumiana raczej jako przejaw stagnacji niż solidność, a przedsiębiorstwa, które nie zmieniają się i nie ulegają ewolucji, powszechnie uważane są za skostniałe [1, s. 11]. Firmom tym stawia się nowe wyzwania związane ze zdolnością do ciągłego adoptowania do zmian zachodzących w otoczeniu oraz orientacją na innowacje. Małe i średnie firmy funkcjonujące w warunkach zmiennego otoczenia powinny się wyróżniać wysokim natężeniem innowacji i odpowiadać

na potrzeby rynku nowymi produktami i technologiami, innowacjami w sferze marketingowej itd. Przedsiębiorstwo zorientowane na innowacje to takie, które [4, s. 54]: (i) prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe (lub dokonuje zakupów nowych produktów czy technologii), (ii) przeznacza na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe, (iii) systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne, (iv) reprezentuje duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji i usług, (v) stale wprowadza innowacje na rynek. Dla innowacyjności ważna jest również kultura innowacji, czyli pozytywne nastawienie do osób i organizacji wdrażanych zmian oraz identyfikacja czynników społecznych tzn. diagnoza społecznego potencjału organizacji i określenie kultury organizacyjnej, która stanowi zespół norm, wartości obowiązujących w danej organizacji, gdzie wartości oznaczają coś co – w sensie absolutnym lub na gruncie danego zespołu poglądów – jest cenne i godne pożądania i co stanowi przedmiot szczególnej troski oraz cel ludzkich dążeń. Wartości, to nic innego jak swoisty drogowskaz postępowania dla członków danej organizacji. Normy z kolei wskazują na wartości, do których prowadzą, są ustalone i obowiązujące w danym środowisku organizacyjnym [12, s. 175]. Każde przedsiębiorstwo również małe i średnie kreuje swoją specyficzną kulturę składającą się z elementów, które wyróżniają je spośród innych firm oraz wytwarzają specyficzną atmosferę, kształtują relacje między ludźmi, uczą reagowania na zachodzące w danej firmie i jej otoczeniu zmiany oraz pozwalają odróżnić członków jednych grup od innych. Tak więc, identyfikacja systemu kulturowego z jednej strony pozwala wyjaśnić i zrozumieć zachowania ludzi w danym przedsiębiorstwie, a z drugiej dokonać wyboru właściwych metod kształtujących pożądane zachowania pracowników, które zintegrują ich wokół wspólnych celów i strategii. Zatem aby małe i średnie przedsiębiorstwa przyjmowały cechy innowacyjne i przedsiębiorcze muszą posiadać odpowiednią kulturę organizacyjną, która pozwoli im na zbudowanie odpowiedniego środowiska otwartego na zmiany.

Celem niniejszego opracowania jest analiza uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na działalność innowacyjną i przedsiębiorczą firm sektora MŚP oraz wskazanie głównych elementów kultury organizacyjnej, które kształtują zachowania innowacyjne firm na przykładzie badań własnych przeprowadzonych w firmach sektora MŚP zlokalizowanych na terenie województwa łódzkiego.

2. Determinanty innowacyjności firm sektora MŚP

Rynek stanowi jeden z kluczowych czynników, który decyduje o możliwości wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w firmach sektora MŚP, bowiem analiza procesów rynkowych pozwala podjąć decyzje dotyczące np. zastosowań

nowej technologii, terminu wprowadzenia nowego produktu na rynek, przestrzennego zasięgu sprzedaży itd. Z punktu widzenia całej gospodarki procesy innowacyjne obejmują wytyczne kierunków i obszarów rozwoju, stymulowanie potencjału naukowo-badawczego, opracowanie prototypów produktów, tworzenie projektów z wykorzystaniem nowych technologii.

Innowacyjność gospodarki to zdolność i chęć podmiotów tej gospodarki do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków, doskonalenia i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej i niematerialnej (usługi), wprowadzania nowych metod i technik w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia i rozwijania infrastruktury oraz zasobów wiedzy.

Wyniki badań dotyczących innowacyjności krajów UE wskazują na poprawę stanu innowacyjności polskiej gospodarki, nadal jednak Polska musi nadrobić dystans do krajów Unii Europejskiej. Polska zajmuje piąte miejsce od końca pod względem wielkości Sumarycznego Wskaźnika Innowacji¹ (SII), wyprzedzając Litwę, Rumunię, Bułgarię oraz Łotwę (rys. 1) [2, s. 12].

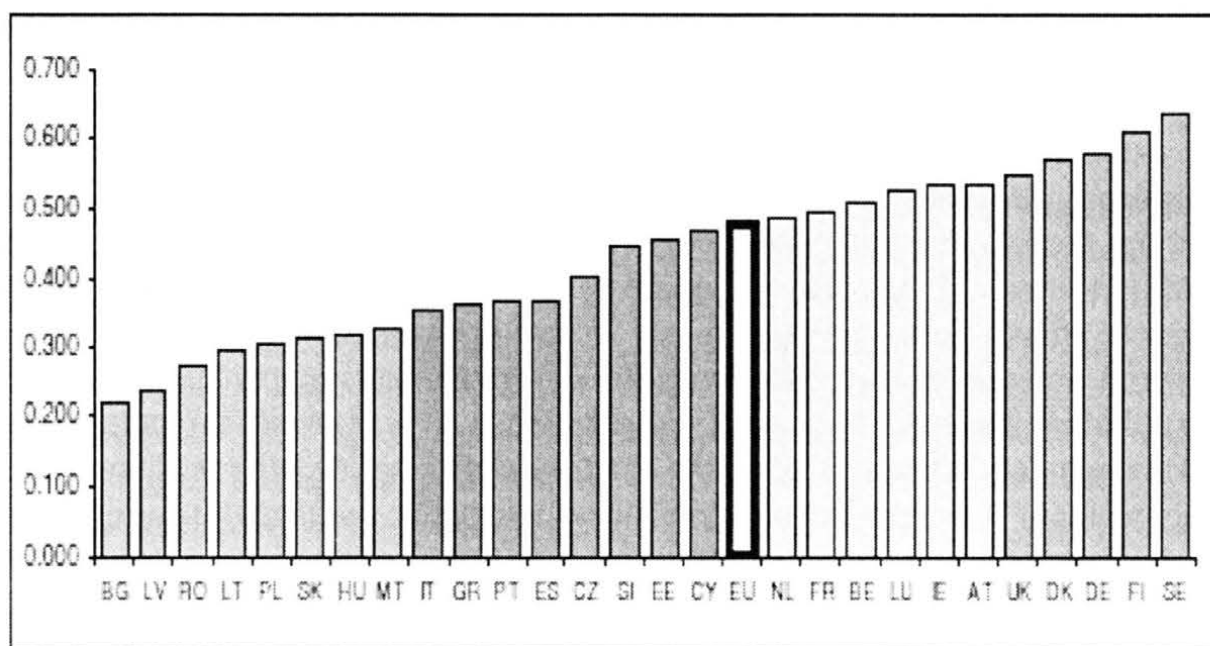
¹ Sumaryczny Wskaźnik Innowacji (SII) wykorzystuje trzy grupy wskaźników: siły sprawcze innowacji, działalność przedsiębiorstw oraz wyniki.

SIŁY SPRAWCZE INNOWACJI (*ENABLERS*) wskaźnik ten obejmuje: (i) **zasoby ludzkie (*Human resources*)**: (np. liczba absolwentów kierunków ścisłych i technicznych oraz społecznych i humanistycznych na 1000 mieszkańców w grupie wiekowej 20-29, udział (%) osób z wykształceniem wyższym w grupie wiekowej 25-64, liczba osób posiadających stopień doktora w naukach ścisłych i technicznych oraz społecznych i humanistycznych na 1000 mieszkańców w wieku 25-34 lat itd.), (ii) **finansowanie i wsparcie (*Finance and support*)**: (np. udział wydatków publicznych na B+R w PKB (w %), udział inwestycji venture capital w przedsięwzięcia jako % PKB, kredyty prywatne jako % PKB itd.).

DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW (*FIRM ACTIVITIES*) wskaźnik ten obejmuje: (i) **inwestycje przedsiębiorstw (*Firm investments*)** (np. udział wydatków przedsiębiorstw na B+R w PKB (w %), wydatki na technologie informacyjne (% PKB), wydatki na innowacje nie związane z pracami B+R (% obrotów) itd.), (ii) **powiązania i przedsiębiorczość (*Linkages & entrepreneurship*)** (np. udział (%) MŚP wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie MŚP, udział (%) MŚP kooperujących w zakresie innowacji w ogólnej liczbie MŚP, itd.), (iii) **Przepustowość – Wskaźniki związane z ochroną własności intelektualnej (*Throughputs*)** (np. liczba wynalazków zgłoszonych do ochrony do EPO na milion mieszkańców, liczba nowych wspólnotowych znaków towarowych na milion mieszkańców, itd.).

WYNIKI (*OUTPUTS*) wskaźnik ten obejmuje: (i) **innowatorów (*Innovators*)** (np. przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje produktowe i usługowe jako % ogólnej liczby MŚP, przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje marketingowe i organizacyjne jako % ogólnej liczby MŚP, itd.) (ii) **fekty ekonomiczne (*Economic effects*)** (np. udział (%) zatrudnionych osób w sektorach przemysłu średnio-wysokiej i wysokiej techniki w liczbie osób zatrudnionych w przemyśle i usługach, udział (%) sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów dla rynku (new-to-market) w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem, udział (%) sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów dla przedsiębiorstw (new-to-firm) w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem itd.).

Polska podobnie jak w roku 2007, została zaliczona do grupy krajów doganiających (catching up countries), charakteryzujących się niższym niż przeciętna dla wszystkich państw Unii Europejskiej poziomem Sumarycznego Wskaźnika Innowacyjności (Sumary Innovation Index SII), ale wyższym niż średnia dla UE tempem wzrostu tego wskaźnika. Do mocnych stron polskiej gospodarki w zakresie innowacyjności należą następujące wskaźniki: rozwój zasobów ludzkich, inwestycje przedsiębiorstw oraz efekty ekonomiczne słabymi stronami natomiast okazały się następujące zmienne: finansowanie i wsparcie dla innowacji, wydajność oraz relacje i przedsiębiorczość.



Rys. 1. Wartości Sumarycznego Wskaźnika Innowacyjności (Sumary Innovation Index – SII) dla poszczególnych państw członkowskich Unii Europejskiej

Źródło: *European Innovation Scoreboard 2008, Comparative Analysis of Innovation Performance*, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT) of the European Commission, s. 6.

Wzrost innowacyjności polskiej gospodarki wymaga zatem wprowadzenia kompleksowych zmian o charakterze systemowym, organizacyjnym, prawnym pozwalających na efektywną realizację polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej. Ważnym elementem polityki zwiększania innowacyjności polskiej gospodarki jest wprowadzenie instrumentów, które zachęcą małe i średnie przedsiębiorstwa do zwiększania udziału w działalności innowacyjną. Poprawa poziomu innowacyjności firm sektora MŚP jest ważna z punktu widzenia wzrostu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki [6, s. 112].

Na działalność innowacyjną firm sektora MŚP mają również wpływ uwarunkowania rynkowe, gdzie ważnym problemem jest ograniczony popyt ze względu na ograniczoną siłę nabywczą społeczeństwa wynikającą z niskiego

poziomu dochodów. Kolejnym problemem we wprowadzaniu innowacji okazuje się ograniczony popyt na polskie produkty wynikający z silnej ekspansji wielkich producentów zagranicznych przewyższających firmy sektora MŚP skalą działalności produkcyjnej, a także naukowo-badawczej. Ważną barierą są również czynniki ekonomiczne takie jak: ryzyko powodzenia, koszty wprowadzenia innowacyjności, dostępność źródeł finansowania.

Na zachowania innowacyjne firm sektora MŚP mają znaczący wpływ czynniki wewnętrzne związane m.in. z procesem zarządzania, strukturą organizacyjną, kwalifikacjami personelu i zarządzaniem wiedzą oraz kulturą organizacyjną. Szczególnie ważna jest grupa czynników bezpośrednio związanych z osobą przedsiębiorcy (właściciela), który decyduje o określaniu profilu działalności, wyboru portfela produktowego, poziomu technicznego, wyboru kierunków ekspansji rynkowej itd. Dla działalności innowacyjnej ważne są czynniki wynikające z osobowości przedsiębiorcy, takie jak: kreatywność, otwartość na innowacje, zdolności organizacyjne, wytrwałość, chęć podjęcia ryzyka oraz czynniki wiążące się z kwalifikacjami i doświadczeniem przedsiębiorcy. Inną grupę czynników wewnętrznych kształtującą innowacyjność firmy jest kultura organizacyjna i kwalifikacje pracowników oraz poziom ich zaangażowania w prace na rozwoju innowacji. Umiejętność współpracy kierownictwa (właścicieli) firmy z pracownikami polegająca na włączaniu ich w proces podejmowania decyzji, współpracy z klientami oraz zapewnieniu wynagrodzenia, które umożliwi pełne zaangażowanie pracownika w działalność firmy [14, s. 18-19].

Ważną kwestią również dla kształtowania innowacyjności firmy jest stan wewnętrznych materialnych i niematerialnych zasobów firmy np. w firmie produkcyjnych wyposażenie w środki trwałe, ich poziom nowoczesności i sprawności oraz dostosowanie do możliwości zastosowania nowoczesnych technologii oraz kultury organizacyjnej, która powinna zostać przekształcona z tradycyjnej w innowacyjną.

3. Cechy kultury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw

Odnosząc się do celu niniejszego opracowania jakim jest wykazanie związku między kulturą organizacyjną a jej wpływem na innowacyjność i przedsiębiorczość firm z sektora MŚP, przyjęto założenie, że kultura organizacyjna wpływa na funkcjonowanie firm tego sektora. W związku z tym poznanie samej kultury organizacyjnej jest ważne dla zrozumienia zasad i sposobów funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Na kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw ma wpływ szereg czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Do czynników wewnętrznych zalicza się:

- cechy osobowościowe osób, które tworzą daną firmę;
- tradycje kulturowe wynikające z jej historii;
- istniejące rozwiązania organizacyjne;
- wpływ kadry kierowniczej [13, s. 74].

Wszystkie wymienione czynniki wewnętrzne działają na zasadzie wspólnych zależności, tworząc określoną kulturę organizacyjną. Z kolei w otoczeniu każdej firmy występują czynniki, których zbadanie jest konieczne dla rozumienia zjawisk i procesów zachodzących w systemie społecznym przedsiębiorstw. Bowiem po między małymi i średnimi przedsiębiorstwami a ich otoczeniem zachodzi swoista wymiana opierająca się na zasadzie sprzężeń zwrotnych (otoczenie – firma, firma – otoczenie). Bezpośredni wpływ otoczenia na kulturę organizacyjną małych i średnich przedsiębiorstw wyraża się przez przenoszenie na grunt tych firm wartości i wzorców kulturowych, które ukształtowały się w rozwijającym się społeczeństwie.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw, która daje się kształtować świadomym działaniom ma swoją istotę, do której należą normy, wartości i założenia, natomiast nosicielami każdej kultury są ludzie, którzy ją tworzą. Tak więc, identyfikacja systemu kulturowego z jednej strony pozwala wyjaśnić i zrozumieć zachowania ludzi w danym przedsiębiorstwie, a z drugiej dokonać wyboru właściwych metod kształtujących pożądane zachowania pracowników, które zintegrują ich wokół wspólnych celów innowacyjnych i przedsiębiorczych.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podejść do zagadnienia kultury organizacyjnej. Według M. Gablety kulturę organizacyjną definiuje się najczęściej jako system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi, który powoduje wyraźne wyróżnienie tego zespołu od innych [3, s. 63]. Do podstawowych elementów kultury organizacyjnej można zaliczyć:

- założenia,
- wartości,
- normy,
- postawy.

Z założeń wynika jaki jest stosunek danej grupy ludzi, którzy tworzą organizację do życia i świata. Przyjęte w danym środowisku założenia kulturowe kształtują odpowiedni dla nich system wartości. Wartości, jako składnik kultury organizacyjnej, to przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez swoje uczestnictwo w instytucji. Wartości wiążą się z oceną, której kryteriami są określone założenia kulturowe. Normy natomiast wynikają z przyjętego systemu wartości. Normy określają do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób należy to czynić. Normy i wartości, które zostaną przyjęte przez daną organizację można uznać za jej swoiste prawo moralne. Ponadto normy, które obowiązują w danej społeczności organizacyjnej

wpływają bezpośrednio na kształtowanie postaw jej członków. Postawy, czyli stosunek człowieka do konkretnych przedmiotów i sytuacji. Postawy członków instytucji wobec rozmaitych aspektów stosunków międzyludzkich, celów instytucji, systemu zarządzania i rozwiązań organizacyjnych są w dużym stopniu wyrazem kulturowych wzorców zachowań. Wzorce te odzwierciedlają założenia, wartości i normy danej kultury organizacyjnej [10, s. 59].

W niniejszym opracowaniu przyjęto główną definicję kultury organizacyjnej określoną przez jednego z klasyków i znawców kultury E.H.Scheina, który zinterpretował ją jako: *„Zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych, i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”* [11, s. 22]. Wybór powyższej definicji był zdeterminowany względami metodologicznymi, gdyż przyjęta definicja pozwoliła na całościowe odniesienie się do kultury organizacyjnej bez wartościowania jej poszczególnych elementów. Co oznacza, że postawy, wartości i wzory zachowań można potraktować na równi.

Dokonując analizy pojęcia czym jest kultura organizacyjna można stwierdzić, że:

- kultura organizacyjna tworzy odrębny i specyficzny obraz dla otoczenia i środowiska powodując, że każde przedsiębiorstwo jest specyficzne;
- zbiór wspólnych przekonań, nastawień, celów i wartości tworzących kulturę organizacyjną nie musi mieć formy pisemnej, ale kształtuje sposób w jaki działają pracownicy, czyli promuje wzory postępowania uznane za pożądane.
- kultura organizacyjna określa relację między faktycznymi postawami i zachowaniami jednostek, a postępowaniem pożądanym z punktu widzenia celów przedsiębiorstw. Można powiedzieć, że steruje zachowaniami pracowników poprzez formułowanie oczekiwań co do ich zachowań.
- dzięki kulturze organizacyjnej zwiększa się przewidywalność zachowań pracowników.
- dostarcza podstaw do dokonania oceny postępowania pracowników: „określa”, kiedy zachowanie może być nagrodzone, a kiedy spotyka się z karą czy wręcz odrzuceniem (kultura organizacyjna jako niematerialne narzędzie motywowania).
- dostarcza wspólnego języka, ułatwiającego komunikację w przedsiębiorstwie.
- kultura organizacji jest podstawowym czynnikiem w wypełnianiu misji organizacji, w formułowaniu i realizowaniu jej strategii a w szczególności jej głównych celów i programów działania [3].

Zatem każda organizacja powinna dążyć do budowania silnej kultury organizacyjnej, a wówczas stanie się ona bardziej konkurencyjna i będzie w stanie odnosić większe sukcesy na rynku. Silna kultura organizacyjna

motywuje pracowników do twórczego zaangażowania się w pracę. Pracownik staje się kreatywny i innowacyjny w swoim działaniu, nie boi się podejmować ryzykownych decyzji.

Przejawy kultury organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach występują w trzech obszarach: kadrowym, sfery zarządczej oraz sfery zewnętrznej.

W obszarze kadrowym kulturę przedsiębiorstwa tworzy kadra kierownicza, właściciele, którzy swoim zachowaniem, sposobem prowadzenia rozmów i narad pracowniczych utrwalają pożądane wzorce innowacyjne i przedsiębiorcze. O kulturze świadczy też polityka naboru, awansu i nagradzania pracowników, sposób załatwiania klientów, normy, a także komunikatywność firmy, otwartość i informacja wewnątrz i na zewnątrz firmy oraz dobra atmosfera panująca wśród załogi.

Do czynników sfery zarządczej należy: opracowana strategia przedsiębiorstwa, obowiązujący regulamin pracowniczy, system norm i wartości, a także strategiczne kierunki działania obejmujące zastosowanie odpowiednich środków w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników finansowych firmy.

Sferę zewnętrzną tworzą czynniki:

- ekonomiczne: obszar działalności, system gospodarczy, wielkość i zwyczaje panujące na rynku, konkurencja, systemy płacowe,
- społeczne: działające organizacje społeczne, związkowe itp.
- techniczne: postęp techniczny, informatyka, poziom programów innowacyjnych, nowości technologiczne.

Wyżej wymienione obszary związane są bezpośrednio z instrumentami, narzędziami, metodami i technikami rozwoju kompetencji w organizacji nakierowanych na działania przedsiębiorcze i innowacyjne.

4. Wpływ kultury organizacyjnej na przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa łódzkiego

Na koniec 2009 roku w województwie łódzkim zarejestrowanych było 220,7 tys. podmiotów gospodarczych co stanowi udział 5,9% ogółu podmiotów znajdujących się w rejestrze REGON w Polsce, z czego zaledwie 274 to przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 249 pracowników. W strukturze podmiotów według liczby pracujących, w końcu 2009 r. w województwie łódzkim zdecydowanie przeważały podmioty małe (zatrudniające mniej niż 50 pracowników), które stanowiły 90,0% ogółu zarejestrowanych jednostek. Wśród tej grupy przedsiębiorstw większość (94,9% małych przedsiębiorstw) to podmioty o liczbie pracujących do 9 osób, czyli mikroprzedsiębiorstwa.

Największy odsetek mikroprzedsiębiorstw skupiały sekcje: handel hurtowy; naprawa pojazdów samochodowych (65,5 tys. podmiotów, tj. 31,6% przedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób), przetwórstwo przemysłowe (24,2 tys., tj. 11,7%) oraz budownictwo (22 tys., tj. 10,6%). Wśród jednostek o liczbie pracujących powyżej 10 osób, dominowały podmioty przemysłu przetwórczego [9, s. 8].

Według badań przeprowadzonych przez Urząd Statystyczny w Łodzi wśród 2445 przedsiębiorstw, które złożyły sprawozdanie z działalności innowacyjnej można wyróżnić dwie grupy podmiotów: przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie stanowiące ok. 20% i przedsiębiorstwa „nieinnowacyjne” stanowiące 80% badanych przedsiębiorstw. Działalność innowacyjna skupiała się głównie w aglomeracji łódzkiej, gdzie zlokalizowana jest zdecydowana większość firm o podwyższonej aktywności innowacyjnej. Odmienną sytuację obserwowano w terenach wiejskich i w mniejszych ośrodkach miejskich, gdzie dominowały firmy „nieinnowacyjne”. W przedsiębiorstwach innowacyjnych głównie firmy wprowadziły produkty nowe lub istotnie ulepszone, opracowały i wprowadziły procesy technologiczne, wprowadziły produkty lub procesy. Najczęściej wskazywanym przez badane firmy źródłem innowacji jest własne zaplecze badawczo rozwojowe, kadra kierownicza i dział marketingu i sprzedaży, znajdujące się wewnątrz danego przedsiębiorstwa oraz dostawcy wyposażenia oraz klienci. Niską ocenę według badanych firm jako źródło innowacji miały firmy konsultingowe, instytucje B+R, jednostki naukowe PAN, krajowe i zagraniczne JBR-y oraz uczelnie wyższe [7, s. 25-26]. Co wskazuje na niską użyteczność regionalnej sfery B+R. Kontakty ze sferą B+R jak można przypuszczać są ograniczone m.in. ze względu na ich niską jakość (kadrową i techniczną) oraz brak specjalizacji badawczych i technicznych w wymaganych dziedzinach w regionie.

Profil innowacyjny firm zlokalizowanych w województwie Łódzkim został zaprezentowany w *Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Łódzkiego RSI LORIS 2005-2013*, z której wynika, że aktywność innowacyjna MŚP zlokalizowanych w województwie jest silniej powiązana z lokalizacją firmy niż z jej wielkością. Firmy nieinnowacyjne to głównie firmy z małych miejscowości i terenów wiejskich. Najwięcej firm o podwyższonej aktywności innowacyjnej zlokalizowanych jest w aglomeracji łódzkiej. Przedsiębiorstwa wysoko innowacyjne [8, s. 13]:

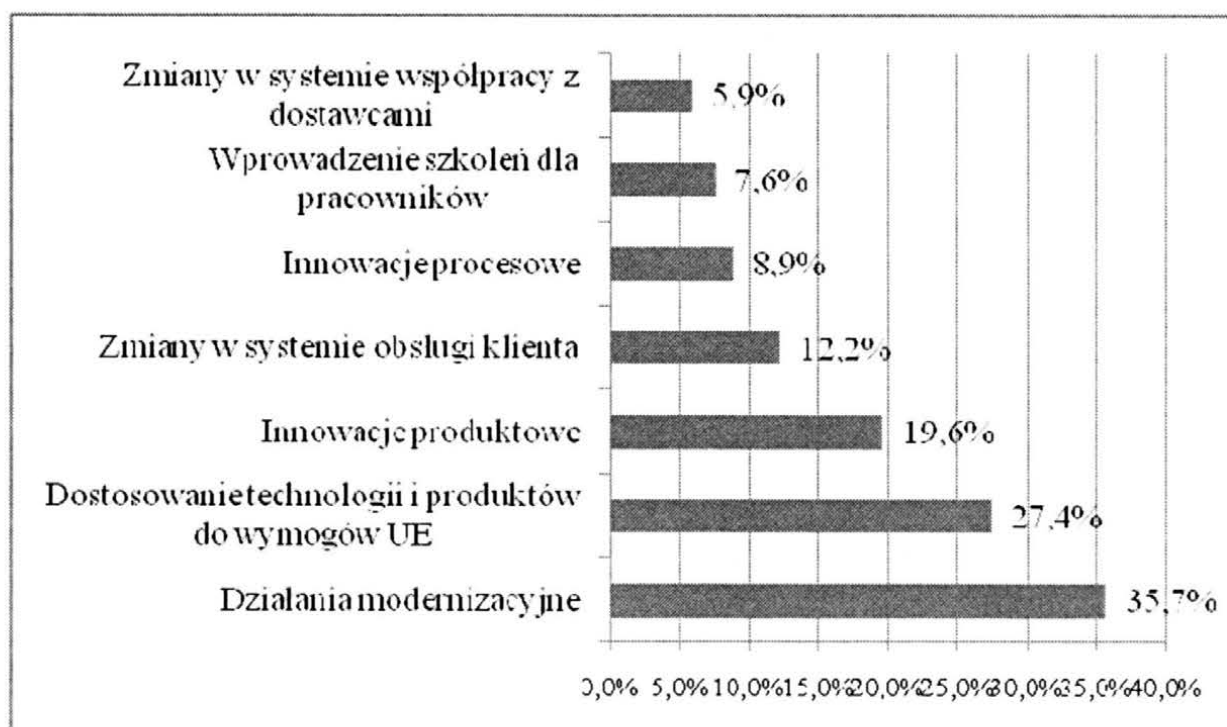
- to głównie dojrzałe, średnie i małe firmy, o charakterze ponadregionalnym, powiązane z rynkiem ogólnokrajowym, słabiej z regionalnym. Zlokalizowane są głównie w aglomeracji łódzkiej, ale znaczna ich część zlokalizowana jest w innych miejscach regionu. Reprezentują szeroki wachlarz dziedzin gospodarczych i specjalności technicznych. Są nowoczesne w skali krajowej, często także w skali międzynarodowej (technologie) i o dużych zasobach innowacyjnych. Jednocześnie znaczny

odsetek firm nie posiada wystarczającego potencjału finansowego dla podejmowanych innowacji.

- innowacje pełnią dużą rolę w rozwoju firm, a realizowane strategie mają charakter ograniczonej intensywności badawczej (naśladowcze, tradycyjne i zależne, rzeczywiste strategie badawcze realizuje niewielki odsetek firm (firmy typu *spin off*).
- w strukturze źródeł innowacji firm występują dwa równorzędne źródła: własne pomysły i zasoby oraz pozaregionalne źródła, głównie firmowe, ale i badawcze (naśladownictwo obcych rozwiązań, zakupy wyposażenia technicznego itp. związane z realizacją strategii naśladownictwa). Istotne różnice w strukturze źródeł innowacji można zauważyć w układzie wyróżnionych grup firm. Firmy zamierzają w szerszym stopniu korzystać ze źródeł regionalnych. Duży odsetek firm planuje transfer technologii z zagranicy.
- firmy posiadają umiarkowaną zdolność do tworzenia i rozwoju zaawansowanych technicznie produktów lub technologii, z pewną przewagą zdolności do monitoringu, współpracy z otoczeniem i adaptacji obcych rozwiązań. Istotne różnice w charakterze zdolności innowacyjnej można zauważyć w układzie wyróżnionych grup firm. Planując rozwój zdolności innowacyjnej zamierzają zwiększyć umiejętności współpracy z otoczeniem.

Zaprezentowane poniżej dane są częścią badań własnych Auterek przeprowadzonych latach 2008-2009 wśród 107 firm sektora MŚP funkcjonujących na terenie województwa łódzkiego. Dobór firm do badań ankietowych miał charakter losowy. Wśród badanych firm dominowały małe firmy stanowiąc 89% badanej populacji, w tym 76 % to mikrofirmy. Analizując strukturę badanych firm ze względu na sektor gospodarki, rozkład był następujący: 42,9% firm prowadziło działalność produkcyjną, 17,3% – handlową, 39,8% – usługową.

Jednym z obszarów badawczych była analiza rodzaju wprowadzanych innowacji przez badane firmy (por. rys.2), która wykazała, że dominowały stosunkowo niewielkie innowacje polegające na działaniach modernizacyjnych (35,7% wskazań), dostosowaniu technologii i produktów do wymogów UE (27,4% wskazań) oraz innowacje produktowe (19,6% wskazań), co wskazuje na niski poziom i potencjał innowacyjny badanych firm.



Rys. 2. Rodzaje innowacji wprowadzone w okresie ostatnich 3 lat w firmie (% wskazań)*

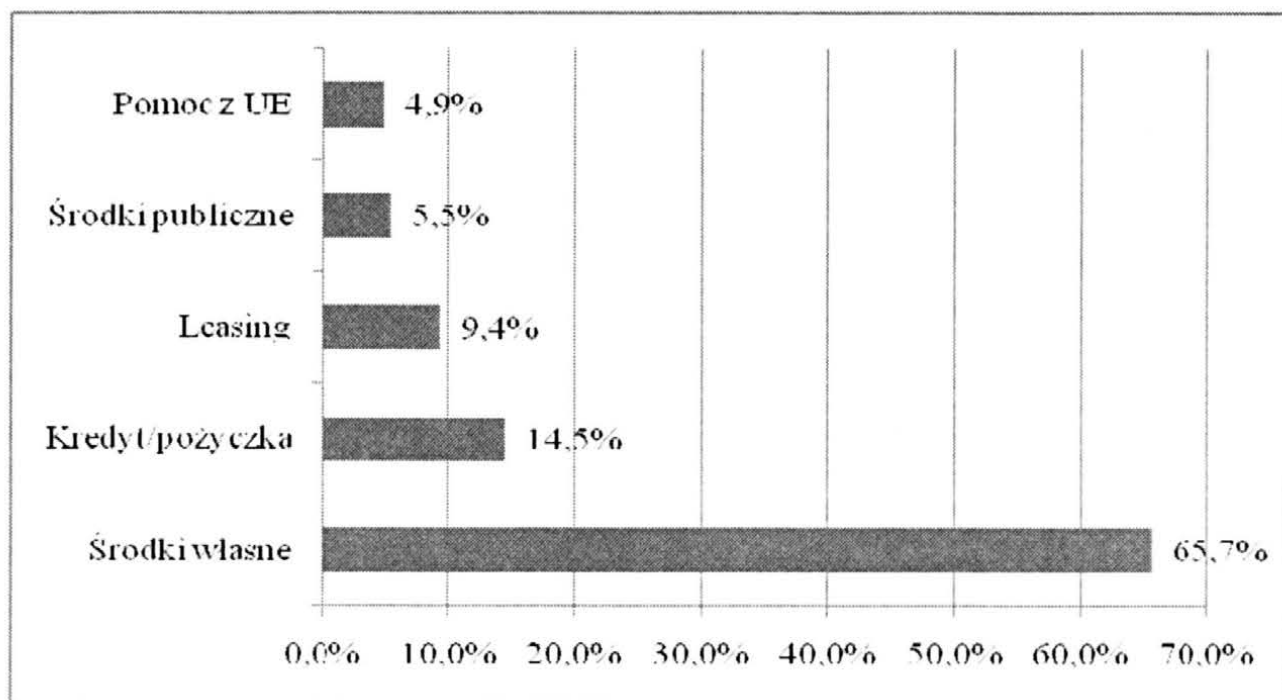
* Badane firmy mogły wskazać więcej niż jedną odpowiedź

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Głównymi źródłami finansowania (por rys. 3) wprowadzonych innowacji były środki własne (65,7% wskazań) oraz kredyty i pożyczki (14,5% wskazań). Niewielki udział w finansowaniu działalności innowacyjnej miały środki publiczne i pomoc z UE, wynika to z problemów pozyskania środków z tych źródeł. Głównymi barierami wykorzystania środków publicznych i pochodzących z UE są:

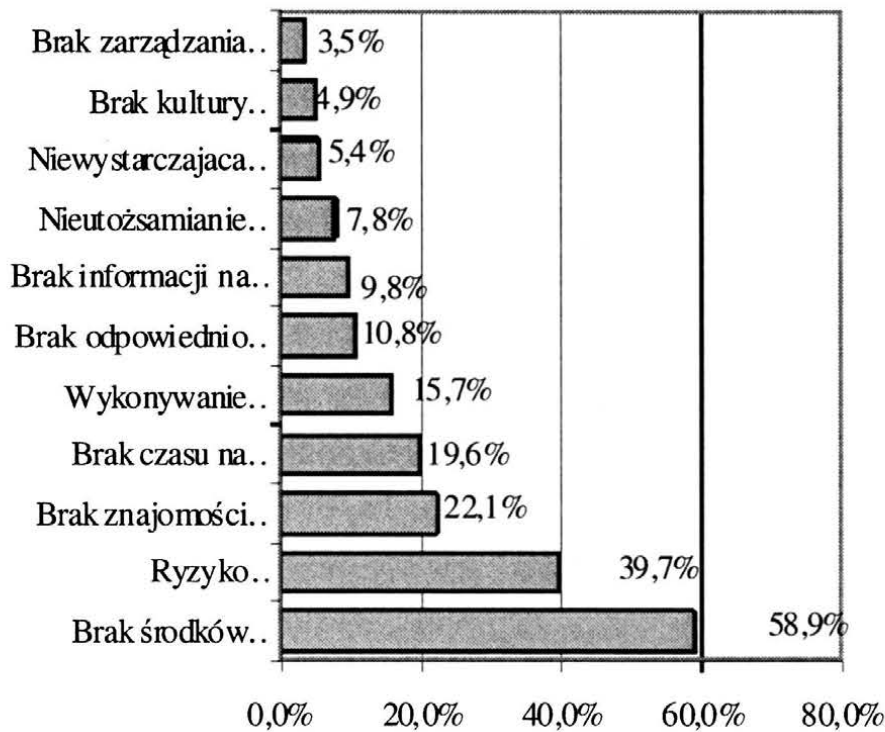
- rygorystyczne, sformalizowane kontrole i biurokratyczny charakter kontroli kładący nacisk na spełnienie proceduralnych wymogów, bez odniesienia do realizowanych działań czy osiągniętych rezultatów;
- nieprzygotowanie systemu prawnego do sprawnego wdrażania projektów inwestycyjnych/ infrastrukturalnych,
- brak lub bardzo ograniczona oraz rozproszona informacja dla potencjalnych wnioskodawców i beneficjentów na temat dostępnych schematów i zasad dotyczących wsparcia,
- chaos informacyjny – różne definiowanie tych samych pojęć na poziomie programów czy działań w ramach tego samego programu,

- procedura odwoławcza;
- brak własnych środków wymaganych w staraniach o pomoc finansową,
- problemy związane z ostatecznym rozliczeniem dotacji.



Rys. 3. Źródła finansowania działalności innowacyjnej
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wprowadzane w badanych firmach innowacje napotykały na szereg barier utrudniających ich sprawną i efektywną realizację. Do podstawowych barier utrudniających rozwój działalności innowacyjnej badane firmy zaliczyły: niedostatek własnych środków finansowych (58,9% wskazań) oraz ryzyko niepowodzenia (39,7% wskazań), na kolejnych miejscach respondenci wskazali: brak znajomości rynku, brak czasu na śledzenie zmian oraz wykonywanie produktów standardowych, niedocenione zostały bariery tzw. „miękkie” takie jak: zarządzanie wiedzą i brak kultury innowacyjnej oraz nieutożsamianie się pracowników z firmą. Czynniki te są ważne, gdyż o rozwoju działalności innowacyjnej stanowi wiedza i umiejętności pracowników.

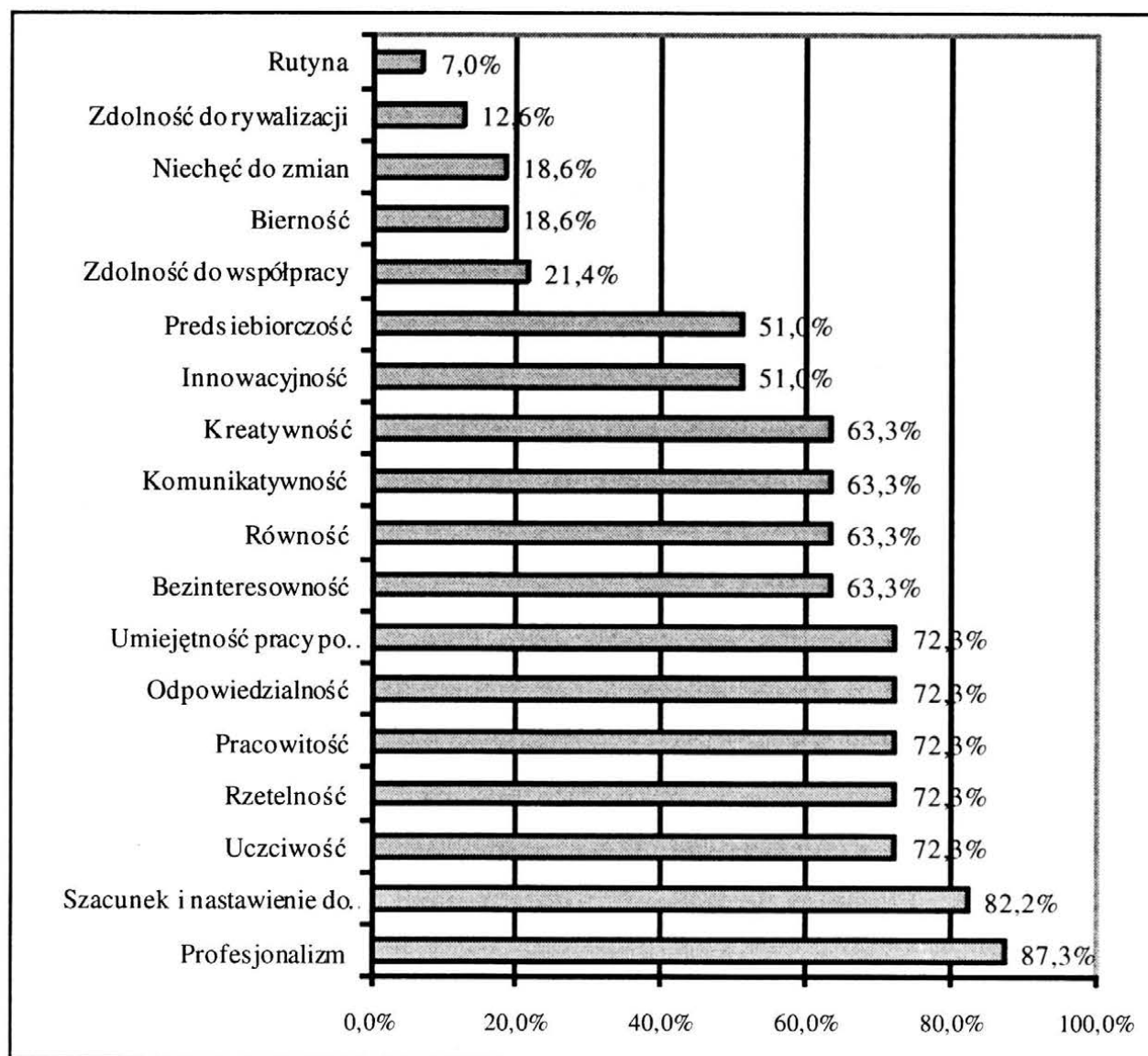


Rys. 4. Bariery wprowadzania innowacji (% wskazań)*

* Badane firmy mogły wskazać więcej niż jedną odpowiedź

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Kolejnym obszarem badawczym było wskazanie obowiązujących w badanych przedsiębiorstwach wartości i postaw kulturowych, które pozwoliły określić tradycyjną kulturę organizacyjną badanych firm. Wyboru dokonano na podstawie zaproponowanej listy składającej się z 30 pozycji wskazanych wartości, z możliwością dopisania własnej propozycji. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów wśród właścicieli badanych przedsiębiorstw uzyskano odpowiedzi, na podstawie których zidentyfikowano 20 najczęściej powtarzających się wartości i postaw związanych z procesami zmian w organizacji.



Rys. 5. Wartości i postawy określone przez właścicieli badanych przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jak wynika z przedstawionego rysunku najczęściej wskazywaną wartością przez pracowników badanych przedsiębiorstw jest profesjonalizm (87,3%), który odnosi się do osiągania jak najlepszych rezultatów ze swojej pracy. Profesjonalizm łączono bezpośrednio z wartościami, które wymieniono jako trzecie w kolejności tj. pracowitość, uczciwość, umiejętność ^{pracy} pod presją czasu, odpowiedzialność, rzetelność (72,3%). Natomiast jako drugą występującą wartością wymieniano szacunek i nastawienie na klienta (82,2%). Wskazanie jako jednej z najważniejszych wartości szacunku dla klienta, świadczy o samym podejściu do głównej koncepcji marketingowej, w której punktem wyjścia jest tworzenie wartości dodanej dla klienta. Następne wskazane wartości, tj. komunikatywność, bezinteresowność, równość oraz kreatywność (63,3%), świadczą o tym, że pracownicy posiadają świadomości swojej roli i znaczenia dla sukcesu całej organizacji.

Dopiero w następnej kolejności wskazano wartości bezpośrednio odnoszące się do innowacyjności i przedsiębiorczości (51%). Takie wskazanie odnosi się do dość niskiej świadomości dotyczącej ważności tych wartości. Zdolność do współpracy to następna istotna wskazywana wartość (21,4%), co oznacza, że pracownicy w coraz większym stopniu stają się partnerami dla swoich przełożonych, a nie tylko są wykonawcami ich poleceń. To wartość, która wyznacza stosunki między pracownikami kształtuje relacje kooperacyjne w przedsiębiorstwach. Pozostałe zaznaczone wartości tj. niechęć do zmian, bierność, rutyna są niewątpliwie efektem funkcjonowania przez lata w systemie, który wymagał jedynie realizacji poleceń wydawanych ze strony szefów tych przedsiębiorstw. Bycie biernym to postawa dla wielu pracowników nawet dziś, gwarantująca spokój i stabilizację, gdyż ci pracownicy przez lata byli wykonawcami tych samych zadań, postępowali według tych samych reguł i na pewno nie twórczo angażowali się w swoją pracę. Wyzwolenie wśród pracowników aktywnej postawy jest jednym z priorytetowych zadań, które mają do zrealizowania kierownicy przedsiębiorstw. Z drugiej strony zaznaczenie tych wartości na ostatnich miejscach świadczy o namiastce nowego podejścia do kultury organizacyjnej tych przedsiębiorstw nastawionych na zamiany.

Jak wynika z przeprowadzonego badania właściciele firm mimo wskazania szeregu pojęć łączonych z kulturą organizacyjną dopiero w późniejszych relacjach wymieniają te czynniki, które wpływają na kulturę przedsiębiorczą i innowacyjną. Świadczy o tym, że część z nich nie ma świadomości, że warunkiem utrzymania konkurencyjności w warunkach burzliwie zmieniającego się otoczenia jest innowacyjność i przedsiębiorczość. Wśród wskazań zabrakło takiej wartości jak: chęć ciągłego poszerzania swojej wiedzy, co bezpośrednio łączy się z wymienionymi cechami. A przecież zdobywanie nowych umiejętności w dużej mierze odnosi się do pracowników i firmy jako całości. E.H. Schein spostrzegł, że „coraz wyraźniej można dostrzec fakt, że firmy minionej doby stają się przestarzałe i że należy uczyć się nowych form rządzenia i kierowania” [11, s. 85]. a wraz ze wzrostem tempa przemian zdolność uczenia się nie będzie polegała na jednorazowym rozpoznaniu nowego działania. W nowoczesnych gospodarkach warunkiem sukcesu staje się proces dochodzenia do wiedzy, a proces uczenia się powinien polegać na innowacyjnym i przedsiębiorczym łączeniu znanych i nowych elementów. Jest to istotne dla tworzenia pożądanej kultury organizacyjnej, w której pierwsze miejsca zajmują wartości innowacyjne i przedsiębiorcze. W tym przypadku warunkiem koniecznym staje się nasilenie wartości odnoszących się do: kooperacji, pracy w grupie i umiejętność korzystania z efektu synergii wiedzy.

Przeprowadzone badania umożliwiły stworzenie listy ogólnych instrumentów, za pomocą których można kształtować innowacyjną i przedsiębiorczą kulturę organizacyjną w małych i średnich przedsiębiorstwach. W przypadku tych organizacji, skuteczność tego procesu będzie zależała od uwzględnienia

wszystkich obszarów kultury organizacyjnej. Co oznacza, że przy jednoczesnym wykorzystaniu możliwości należy unikać pojawiających się zagrożeń, które budują określony system wartości. Kształtowanie kultury organizacyjnej, polegać więc będzie na oddziaływaniu na wzory zachowań i normy, które z kolei wynikają z uznawanych wartości. Jak wykazały przeprowadzone badania, istnieje wciąż wiele symptomów dla tworzenia się nowej orientacji kulturowej. Wykazanie głównych kierunków zmian kulturowych umożliwia zarówno, interwencję jak i eliminację powstałej luki kulturowej. Skutkiem czego będzie możliwe przeprowadzenie bieżącej korekty kształtujących się nowych wartości, wzorów zachowań i norm w kulturze organizacyjnej urzędów.

Należy zaznaczyć, że istnieje wiele metod i narzędzi za pomocą, których zachodzi proces kształtowania się innowacyjnej i przedsiębiorczej kultury organizacyjnej, które w większości badanych przypadków nie zostały jednak wprowadzone. W tym miejscu należy wymienić:

- programy promowania wysokiej jakości usług i produktów;
- rozwój nowych systemów motywacji;
- wzrost świadomości organizacyjnej wśród wszystkich pracowników;
- zmiana struktur organizacyjnych;
- innowacyjne planowanie strategiczne;
- wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania;
- wprowadzenie informatycznych systemów wspomagania procesów zarządzania;
- zarządzanie wiedzą;
- wprowadzenie nowych technologii.

Należy zauważyć, że wymienione metody i narzędzia stanowią tylko propozycję możliwych do wykorzystania.

Reasumując, przeprowadzone badania wskazały na konieczność podjęcia działań zmierzających do zbudowania pożądanej kultury organizacyjnej w tym sektorze. Jednak aby była ona nacechowana wartościami przedsiębiorczymi i innowacyjnymi należy podjąć szereg działań polegających na popularyzacji szeroko rozumianej wiedzy z tego zakresu oraz ciągle podnosząc poziom zrozumienia i akceptacji potrzeb całego przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie i wnioski końcowe

Małe i średnie przedsiębiorstwa są ważnymi aktorami w procesach innowacyjnych, i przedsiębiorczych, jednocześnie role, które odgrywają poszczególne firmy są bardzo zróżnicowane. Z punktu widzenia innowacyjności i przedsiębiorczości jest to sektor bardzo heterogeniczny, gdyż każda z firm może kreować swoje własne specyficzne zachowania innowacyjne i przedsię-

biorcze – od prostych do bardzo skomplikowanych działań i powiązań z innymi firmami. Zarówno procesy innowacyjne i przedsiębiorcze coraz rzadziej zamykają się w ramach pojedynczej firmy, wymagają wspólnych działań wewnętrznych i zewnętrznych. Firmy są innowacyjne i przedsiębiorcze dzięki własnej zdolności organizacyjnej, ale także poprzez szerokie kontakty ze swoimi dostawcami i partnerami w biznesie.

Działalność innowacyjna i przedsiębiorcza choć jest bardzo ważnym obszarem aktywności gospodarczej małych i średnich firm, w zarysowym stopniu determinuje przyszłe funkcjonowanie tych podmiotów, nie tylko na rynkach krajowych, ale i zagranicznych, to jednak często jest ona blokowana przez niewłaściwą kulturę organizacyjną panującą w tych firmach. Niewłaściwa kultura organizacyjna stwarza wiele problemów i dylematów zarządzania istotnych z punktu widzenia rozwoju całego przedsiębiorstwa, a w zmieniających się warunkach rynkowych zachodzi potrzeba zastosowania nowych instrumentów zarządzania. W związku z czym właściciele małych i średnich firm muszą poszukiwać nowego wzorca rozumienia i postrzegania rozwoju swoich działalności, który będzie stanowił podstawę tworzenia metod racjonalizujących ich działalność menedżerską opartą na innowacyjności i przedsiębiorczości. Małe i średnie przedsiębiorstwa niestety zbyt często napotykają na trudności związane z możliwościami znajdowania i wykorzystania działań innowacyjnych i przedsiębiorczych jest to efekt ograniczenia własnych zasobów kapitałowych, brak wiedzy oraz niedostateczne doświadczenie w tej kwestii. Współcześnie za kluczowy element rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw uważa się tworzenie podstaw dla cech innowacyjnych i przedsiębiorczych. Takie działania mogą opierać się głównie na pozyskaniu, rozpoznanej, przetworzonej a następnie odpowiednio wykorzystanej wiedzy, kumulacja, której pozwoli na kształtowanie nowych wartości, norm, wzorów zachowań wprowadzanych do kultury organizacyjnej, a następnie przekazanych pracownikom tych firm. Jednak w stosunkowo małej firmie bardzo trudno jest wprowadzić działania innowacyjne i przedsiębiorcze jest to wynik niechęci i obaw ze strony pracowników jak i właściciela firmy, którzy często uważają, że ich działalności są zbyt małe aby pozwolić sobie na takie działania. Problem ten może jednak być rozwiązany przez np. formalne zorganizowanie przedsiębiorstwa w sieci, opierające się na współpracy i integracji wszelkich zasobów współdziałających ze sobą firm. Ograniczeniem jest jednak niski poziom zaufania między współpracującymi ze sobą firmami, który nie pozwala kształtować właściwą kulturę organizacyjną opartą na kooperacji. Szereg wartości i norm kulturowych małych i średnich przedsiębiorstw, które są wyznawane i respektowane przez pracowników i właścicieli tych firm zależy od sytuacji przedsiębiorstwa, dotychczasowego podejścia do zarządzania, preferencji kadry kierowniczej, bezpośredniego

zaangażowania pracowników oraz cech osobowościowych uczestników organizacji.

Kultura organizacyjna w dobie ciągłych zmian w podejściu do zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem staje się jednym z istotnych wymiarów kapitału intelektualnego, który wpływa zarówno na: konfigurację struktur organizacyjnych, jakość stosunków międzyludzkich oraz tworzenie spójnej opartej na nowej wiedzy, wizji rozwojowej przedsiębiorstwa. Pożądany model kultury organizacyjnej dla małych i średnich przedsiębiorstw opierający się na innowacyjności i przedsiębiorczości polega na poszukiwaniu nowatorskich rozwiązań w obszarach badań i rozwoju, marketingu lub procesu wytwórczego i związanej z nim technologii. Coraz więcej jednak źródeł innowacji związanych jest z postrzeganiem wartości dla klienta w obszarach „nietechnologicznych”, polegających na współpracy w sieci. Taki system powiązań i relacji trudny jest do analitycznego poznania i jednoznacznej interpretacji. Przedsiębiorstwa mogą jednocześnie uczestniczyć w klastrach, platformach technologicznych, budować nowe powiązania kapitałowe i współpracować z ośrodkami naukowymi lub centrami zaawansowanych technologii. Tego typu powiązania są charakterystyczne coraz częściej także dla przedsiębiorstw – uczestników sektora MŚP. Oznacza to większe nastawienie właścicieli i zarządzających tymi firmami na własną przenikliwość w myśleniu o biznesie, elastyczne zasilanie się wypracowanymi atutami i doświadczeniem oraz dostrzeganie nowego instrumentarium w zakresie wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości. Proces tworzenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa charakteryzuje się długotrwałym i wieloletnim czasem jej powstawania. Wiadomo, że kulturę przedsiębiorstwa tworzą jego pracownicy a największy wpływ na jej rozwój ma kierownictwo danej organizacji, które zobowiązane jest do stosowania określonych sposobów zachowań uwzględniających przyjęte w firmie rozwiązania organizacyjne i technologiczne. Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest aktywne oddziaływanie na postępowanie swoich podwładnych, a pracownicy firmy powinni zrozumieć obowiązujące zachowania i w jak najlepszy sposób je realizować. Wyróżnia się kilka stadiów tworzenia kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

Pierwszym etapem powstania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest kształtowanie kultury przedsiębiorczości i innowacyjności, którą tworzy założyciel firmy lub zarząd firmy. W. Adamczyk formułuje pogląd, że przedsiębiorczość jest procesem i wyróżnia następujące jego fazy:

- ujawnienie się innowacyjnego pomysłu, poprzedzonego wstępnymi przemyśleniami, obserwacją i wnioskowaniem,
- wykrystalizowanie się motywacji, która pełni funkcje sterowania czynnościami w taki sposób, aby doprowadziły one do osiągnięcia zamierzonego efektu, przy czym istotne jest, aby założony efekt postrzegany

był jako użyteczny i w określonych warunkach możliwy do osiągnięcia z prawdopodobieństwem wyższym od zera,

- zapewnienie środków realizacji, umożliwiające zmaterializowanie się pomysłu, przy czym zapotrzebowanie na środki realizacji zależne jest do charakteru pomysłu i obejmuje kapitał (środki pieniężne, kredyt i jego cenę, podatki), czynnik ludzki (dostępność siły roboczej, kwalifikacje pracowników), pojemność rynku zbytu, marketing itp.,
- działania bezpośrednio związane z realizacją pomysłu, przy czym produktem może być tutaj nie tylko nowy wyrób o właściwościach fizycznych, lecz także technologia, organizacja i inne rzeczy mające cechy użytkowe, a więc możliwe do zastosowania,
- osiągnięcie efektu rynkowego (uzyskanie korzyści w postaci zysku lub poniesienie straty), gdy uzyskany w czwartej fazie produkt znajdzie się na rynku i będzie przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży [5, s. 36].

Drugim etapem budowania kultury organizacji jest stadium dopasowania się do otoczenia, polegające na ustaleniu i prowadzeniu odpowiedniej polityki personalnej przedsiębiorstwa. Jest to ważne z szeregu powodów:

- nasilania się międzynarodowej konkurencji, co powoduje konieczność wzrostu produktywności, poprzez poszukiwanie nowych sposobów jej pobudzania, w tym przez wykorzystanie takiego narzędzia, jakim jest strategia zarządzania potencjałem kadrowym,
- chęci powielenia źródeł japońskiego sukcesu gospodarczego, jakimi są wysoka kultura przedsiębiorstw i właściwy sposób zarządzania potencjałem kadrowym przedsiębiorstwa,
- -wzrastających trudności w sprawnym zarządzaniu rosnącymi, co do wielkości i złożoności organizacjami gospodarczymi, czemu może zapobiec zarządzanie potencjałem kadrowym w inny, nietradycyjny sposób,
- potrzeby wypracowania innych czynników motywacyjnych do pracy w warunkach powolniejszego wzrostu przedsiębiorstw i braku bezpieczeństwa zatrudnienia w obecnej sytuacji rynkowej,
- większej ingerencji państwa w politykę personalną przedsiębiorstw (ustawy chroniące zatrudnienie, równość szans, prywatność pracownika, prawo pracy) oraz związków zawodowych (prawo związkowe) i wynikającej z tego konieczności zrezygnowania przedsiębiorstw z niektórych tradycyjnie stosowanych praktyk,
- wyższego poziomu wykształcenia siły roboczej, rodzącego wyższe aspiracje społeczne i powodującego zmiany w systemie wartości, co wymusza stosowanie bardziej wyrafinowanych narzędzi motywacyjnych do pracy i inspirowanych do ujawnienia takich cech, jak innowacyjność czy twórczość,

- zmian w demografii siły roboczej, charakteryzującej się wzrostem udziału kobiet i mniejszości w sile roboczej oraz starzeniem się niektórych społeczeństw [10, s. 43].

Kolejne stadium kultury organizacyjnej to etap świadomości własnej wartości, wynikającej z pojawiających się wyraźnych symptomów sukcesów rynkowych, osiąganych przez lojalny w stosunku do swojego kierownika, personel i lojalnych klientów.

Ostatni etap to stadium dojrzałości kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które w pełni z niej korzysta dla utrzymania przewagi nad konkurentami na rynku, przy czym kultura jest w pełni zaszczerpiona w firmie i "funkcjonuje" niezależnie od kierownictwa [3, s. 35].

Tak więc nowe trendy przemian wyznaczają dla firm z opisywanego sektora tzw. nowe otwarcie kulturowe, które pozwoli na szybkie reagowanie na sygnały rynkowe. Wpisanie do firm na stałe czynników determinujących elastyczność, przedsiębiorczość i innowacyjność jest konieczne w celu uczynienia z nich podstawowej zasady działania. Z punktu tworzenia pożądanej kultury organizacyjnej w tych firmach kluczowym staje się rozpoznanie i ciągłe uświadamianie wszystkim pracownikom nowych wartości. Bowiem właściciele małych i średnich firm muszą mieć świadomość, że zmiana kultury organizacyjnej ściśle zależy od zmiany zachowania poszczególnych osób, w związku z czym dopóki nic się nie zmieni w zachowaniu i sposobie myślenia ich samych i pracowników, kultura organizacyjna również nie ulegnie zmianie.

W związku z powyższym przedsiębiorcy powinni wdrażać nową kulturę organizacyjną, której podstawowymi wartościami jest: wiedza oraz jej sposób wykorzystania w firmie, zdolność i motywacja do poszukiwania i komercyjnego wykorzystania wyników badań naukowych, wykorzystanie nowych pomysłów, i koncepcji prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy, czy realizacji ambicji technologicznych przedsiębiorcy.

Literatura

- [1] **Cameron K.S., Quinn R.E.:** *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [2] *European Innovation Scoreboard 2008, Comparative Analysis of Innovation Performance*, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT) of the European Commission. s. 12.
- [3] **Gableta M.:** *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego, Wrocław 2006.

- [4] **Jonasz W.:** *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009.
- [5] **Kłos Z.:** *Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa*, ITE, Radom 1997.
- [6] **Lisowska R.:** *Support for Entrepreneurship and innovation in small and medium-sized Enterprises delivered under Structural Funds (on the example of the Łódź Voivodeship)* [w:] Stanisławski R., Otto J., Maciaszczyk A. (eds.), *Structural Funds for the development of entrepreneurship and innovativeness of SMes in Poland and the Łódź region in the perspective of experience of Polish regions*, Technical University of Lodz, Łódź 2008.
- [7] *Nauka i Technika w województwie łódzkim w latach 2004-2006*, Urząd Statystyczny w Łodzi, Łódź 2008.
- [8] **Piasecki B., Rogut A., Rostocki A., Żuromski P.:** *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego RSI LORIS 2005-2013*, Łódź 2004.
- [9] *Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w województwie łódzkim w 2009 r.*, Informacja sygnałna, WUS Łódź http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lodz/ASSETS_regon_2009.pdf.
- [10] **Schein E. H.:** *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 2004.
- [11] **Schein E.H.:** *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] P. Drucker (red.), *Lider przyszłości: nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Business Press 1997.
- [12] **Siemiński M.:** *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, DOM Wydawniczy, Toruń 2008.
- [13] **Sikorski Cz.:** *Kultura organizacyjna*, Wydanie II, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
- [14] **Sosnowska A., Łobejko S.:** *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.

Część II

Aktualne bariery i stymulatory rozwoju oraz kształtowania konkurencyjności firm sektora MŚP

7 IDENTYFIKACJA MOTYWÓW I BARIER W PODEJMOWANIU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Marta Walczyk

Koło Naukowe Ludzie-Biznes-Technologie

Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Założenie własnej firmy jest jednym ze sposobów na podjęcie pracy, poprawy bytu oraz punktem zwrotnym dla poprawy koniunktury. Niewątpliwie proces podejmowania działalności gospodarczej wiąże się z pewnymi czynnikami, które wpływają na podjęcie decyzji o założeniu firmy oraz z istotnymi barierami wpływającymi na rozwój przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość jest ściśle powiązana z prowadzeniem działalności gospodarczej czyli z czynnym uczestnictwem w obrocie gospodarczym, przez co rozumie się zawodowe uczestnictwo w obrocie gospodarczym polegające na wymianie dóbr i usług poprzez prowadzenie w swoim imieniu i na swój rachunek działalności gospodarczej i co za tym idzie uczestnictwo w związanych z tą działalnością stosunkach prawnych, jako podmiot wynikających z nich praw i obowiązków [3, s. 16].

Podejmowanie i wykonywanie działalności gospodarczej przyczynia się również do budowania nowoczesnej gospodarki rynkowej i znacząco wpływa na podnoszenie konkurencyjności gospodarczej regionu.

Celem niniejszego referatu jest pokazanie procesu podejmowania działalności gospodarczej, a także identyfikacja motywów i barier podejmowania działalności gospodarczej z punktu widzenia osób, które zamierzają założyć własną działalność gospodarczą oraz przedsiębiorców działających na terenie województwa łódzkiego.

2. Pojęcie i cechy charakterystyczne działalności gospodarczej

W podstawowym akcie prawnym, jakim jest kodeks cywilny, brak jest definicji działalności gospodarczej [12, s. 39]. Jednakże pojęcie to zostało określone w obowiązujących przepisach prawa. Jego legalną definicję formułuje art. 2 „*Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*”, zgodnie z którym **działalnością gospodarczą** jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły [3, s. 21-22]. Natomiast podstawowymi wyznacznikami pojęcia działalności gospodarczej są [12, s. 43]:

- gospodarczy charakter prowadzonej działalności;
- zarobkowy charakter tej działalności (ukierunkowanie jej na osiągnięcie zysku);
- samoistny charakter działalności;
- wykonywanie tej działalności w sposób zorganizowany i ciągły – a zatem prowadzone działania nie są jednorazowe, lecz cechuje je pewna powtarzalność [3, s. 22].

Pojęcie działalności gospodarczej jest ściśle powiązane z procesem zakładania przedsiębiorstwa, a więc jak sama nazwa wskazuje z **procesem rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej**. Zasady prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce określają przede wszystkim dwie ustawy [16, s. 272]:

- Ustawa Kodeks spółek handlowych z 2000 r. z późn. zm.,
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej (SDG) z 2004 r.

Zgodnie z art. 1 „*Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*” reguluje ona podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zadania organów administracji publicznej w tym zakresie [3, s. 19]. Natomiast zgodnie z zasadą wolności działalności gospodarczej w szczególności wynika, iż [3, s. 54]:

- każdy podmiot posiadający zdolność prawną i zdolność do czynności prawnych może podjąć i prowadzić działalność gospodarczą;
- każdy może samodzielnie i swobodnie decydować o podjęciu zakończeniu działalności gospodarczej, przy spełnieniu warunków przewidzianych prawem;
- można podjąć działalność gospodarczą w każdej, samodzielnie i swobodnie wybranej dziedzinie bez konieczności uzyskiwania na to odrębnego zezwolenia, chyba że przepisy prawa przewidują inaczej;
- można samodzielnie i swobodnie, w granicach przewidzianych prawem, decydować o formie, w jakiej zamierza się prowadzić działalność gospodarczą.

Można powiedzieć, iż podjęcie i prowadzenie działalności na własny rachunek posiada pewne **wady jak i zalety**. Zaletami prowadzenia takiej indywidualnej działalności gospodarczej są przede wszystkim [1, s. 20]:

- łatwość założenia i ewentualnej likwidacji działalności oraz niskie koszty związane z założeniem i prowadzeniem działalności;
- brak rozbudowanych struktur, a co za tym idzie możliwość elastycznego zarządzania i bardzo szybkiego wprowadzania w życie nowych pomysłów;
- proste zasady księgowości;
- wyjątkowa samodzielność w podejmowaniu decyzji związanych z prowadzeniem firmy.

Natomiast jako wady tej formy samozatrudnienia można uznać [1, s. 20]:

- pełną odpowiedzialność przedsiębiorcy za powstałe zobowiązania – to oznacza, że za powstałe długi osoba prowadząca działalność będzie musiała płacić z własnej kieszeni;
- trudność działania w większym rozmiarze – prowadząc działalność indywidualną najczęściej przedsiębiorca musi sam nad wszystkim panować; wszystkie procesy w firmie uzależnione są od jednej osoby.

Gdy już zostanie podjęta decyzja o założeniu własnej działalności gospodarczej, wtedy należy zdecydować o odpowiedniej formie prawnej działalności gospodarczej. Ogólnie mówiąc, istnieją dwa rodzaje działalności gospodarczej, a mianowicie działalność gospodarcza indywidualna i w formie spółki [1, s. 19]. Myśląc także o założeniu i prowadzeniu firmy należy zwrócić uwagę na procedurę formalno-prawną i administracyjną zakładania firmy. Można powiedzieć, iż obejmuje ona dwa rodzaje czynności. Pierwszymi z nich są czynności zmierzające do założenia firmy, natomiast drugimi czynności występujące po założeniu firmy, które dokładnie opisuje tabela 1.

Tabela 1. Procedury formalno-prawne i administracyjne przy zakładaniu firmy

Czynności zmierzające do założenia firmy	Czynności po założeniu firmy
<ul style="list-style-type: none">▪ Firma zakładana przez osobę fizyczną: (1) zgłoszenie do ewidencji działalności gospodarczej; (2) uzyskanie zaświadczenia o dokonany wpisie,▪ Spółka cywilna: (1) podpisanie umowy spółki cywilnej; (2) wniesienie odpowiedniej opłaty skarbowej; (3) zgłoszenie do ewidencji działalności gospodarczej; (4) uzyskanie zaświadczenia o wpisie,	<ul style="list-style-type: none">▪ Uzyskanie numeru statystycznego w systemie REGON (numer identyfikacyjny krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej) nadawanego przez Urząd Statystyczny.▪ Założenie firmowego rachunku bankowego.▪ Zgłoszenie identyfikacyjne NIP, którego należy dokonać we właściwym terytorialnie urzędzie skarbowym tzw. rejestracja w urzędzie skarbowym (jeszcze przed rozpoczęciem działalności).

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością: <ol style="list-style-type: none"> (1) zawarcie umowy spółki w formie aktu notarialnego, pod rygorem nieważności, (2) powołanie zarządu spółki, (3) wpłacenie udziałów, (4) złożenie do sądu wniosku o wpis spółki do rejestru handlowego. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zgłoszenie się do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. ▪ Zawiadomienie innych urzędów i instytucji, jak np.: Państwowej Inspekcji Pracy, Komendy straży pożarnych, Inspektoratu Ochrony Środowiska, Państwowej Inspekcji Handlowej, Państwowego Inspektora Sanitarnego. ▪ Inne czynności, m.in. zaopatrzenie w druki i formularze, pieczątki i szyldy, założenie telefonu, maszyny i urządzenia biurowe, programy komputerowe, reklama.
---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Hybel, A. Kozuch, Vademecum liderowi początkujących przedsiębiorców, Krajowy Związek Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych/Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 1998, s. 8-9 oraz K. Żyndul, G. Pyliński, Zakładanie działalności gospodarczej w krajach Unii Europejskiej, PARP, Warszawa 2004, s. 60.

Utworzenie własnego przedsiębiorstwa nie jest jedynie jednorazowym aktem prawnym potocznie kojarzonym z momentem rejestracji firmy, lecz rozłożonym w czasie procesem, na który składa się szereg różnorodnych decyzji i działań natury technologicznej, ekonomicznej, społecznej, psychologicznej, prawnej i administracyjnej [7, s. 10-11].

3. Przedsiębiorca a małe i średnie firmy

Z pojęciem działalności gospodarczej wiąże się wcześniej już wspomniane pojęcie przedsiębiorcy [12, s. 51]. Odgrywa on pierwszoplanową rolę w procesie zakładania własnej działalności gospodarczej, będący głównym aktorem – podmiotem w tymże procesie. Wykorzystuje szanse, w niesprzyjających warunkach rynkowych, niedostrzegane przez innych jednocześnie wkładając cały swój zapał i wysiłek w przedsięwzięcie, które może przynieść korzyści, ale również i straty [15, s. 10]. Wobec tego podmiot prowadzący w swoim imieniu działalność gospodarczą określany jest w prawie gospodarczym jako przedsiębiorca. **Przedsiębiorcą** w rozumieniu art. 4 „Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej” jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą [3, s. 32]. Takim przedsiębiorcą jest podmiot, który zawodowo podejmuje i wykonuje działalność gospodarczą. Przy czym termin „zawodowo” należy rozumieć w znaczeniu „fachowo”, „profesjonalnie” i „zgodnie z całą dostępną wiedzą”. Status takiego przedsiębiorcy uzyskuje podmiot, który podejmuje i wykonuje tą działalność gospodarczą we własnym

imieniu [12, s. 56-57], a zatem również na swój rachunek i swoją odpowiedzialność [3, s. 32].

Można powiedzieć, iż przedsiębiorcą jest ten, kto prowadzi działalność gospodarczą w formie przedsiębiorstwa [15, s. 10]. To właśnie przedsiębiorstwo jest jednym z trzech, poza rynkiem i państwem, organizatorów działalności gospodarczej [11, s. 695]. Przedsiębiorstwo lub inaczej firma jest względnie autonomiczną organizacją dążącą do osiągania korzyści ekonomicznych, składającą się z co najmniej jednej jednostki regulującej działalność gospodarczą [11, s. 694]. To także wyodrębniona ekonomicznie, organizacyjnie i prawnie jednostka gospodarcza, która właśnie jest swoistym narzędziem prowadzenia działalności gospodarczej [15, s. 10]. Natomiast na gruncie prawa cywilnego i gospodarczego pojęcie „przedsiębiorstwo” pojmowane jest jako zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. W związku z czym o ile przedsiębiorca postrzegany jest jako podmiot prowadzący działalność gospodarczą, to przedsiębiorstwo nie jest podmiotem, zaś tylko zespołem składników dzięki którym przedsiębiorca może prowadzić tę działalność [3, s. 34].

W ramach kategorii przedsiębiorców w rozumieniu ustawy wyróżnia się subkategorie **małego i średniego przedsiębiorcy** [12, s. 65]. W gospodarce rynkowej występuje bardzo duże zróżnicowanie typów i form prowadzenia działalności gospodarczej. Stąd też pojawiło się wyraźne wyodrębnienie pojęcia małej i średniej firmy [6, s. 7]. Jest ona szczególnie ważna, ponieważ stanowi ona podstawową grupę przedsiębiorców w krajach Unii Europejskiej. Definicje małego i średniego przedsiębiorcy nawiązują do prawa unijnego [12, s. 67], a mianowicie do zalecenia Komisji Europejskiej 2003/361/WE. Na podstawie tego Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej definiuje pojęcie MŚP zgodnie ze standardami przyjętymi w UE i uzależnia kategorię, do której należy dane przedsiębiorstwo, przede wszystkim od trzech czynników: wielkości obrotów, sumy bilansowej posiadanych aktywów oraz stanu zatrudnienia. Według tej definicji „na kategorię mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) składają się przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro, a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro” [5, s. 5]. Potrzeba wyróżnienia małych i średnich przedsiębiorstw wiąże się także z koniecznością specjalnej pomocy dla tych podmiotów. W krajach Unii Europejskiej jest to sprawa priorytetowa. Natomiast w Polsce wspieranie małych i średnich przedsiębiorców powinno polegać na wprowadzaniu rozwiązań dostosowanych do potrzeb przedsiębiorczości [12, s. 67], szczególności w zakresie podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

4. Czynniki i bariery rozwoju przedsiębiorstw

Efektywność i atrakcyjność polskiej gospodarki stanowią możliwości rozwoju przedsiębiorstw, którymi są m.in. warunki do rozpoczynania działalności gospodarczej. Polska nie zniechęca bynajmniej przedsiębiorców do rozpoczynania działalności gospodarczej, jednakże procedury administracyjno-prawne, skomplikowane, niejasne i czasochłonne nie ułatwiają podjęcia decyzji o założeniu własnej firmy. Sytuację utrudniają także bariery finansowe. Zarówno w świecie, jak i na tle krajów UE Polska wypada bardzo niekorzystnie w tym zakresie. Jest to obszar wymagający zmian i radykalnej poprawy w tym względzie. Z resztą sama UE nalega na uproszczenie i standaryzację procedur w tym zakresie, by ujednolicić szanse przedsiębiorców w całej UE [13, s. 12].

Mówiąc zatem o szansach przedsiębiorców należy analizować zarówno **bariery jak i czynniki rozwoju przedsiębiorstw** [10, s. 19].

Przygotowanie młodych ludzi do podjęcia ryzyka i prowadzenia działalności gospodarczej jest dość trudne z tego względu, iż wielu z nich boi się podjąć ryzyko i rozpocząć pracę na własny rachunek [14, s. 370]. Dlatego też czynniki wpływające na decyzję o założeniu własnej firmy można podzielić na zewnętrzne (obiektywne) i wewnętrzne (subiektywne). Szczególnie duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw mają czynniki zewnętrzne. Najlepiej gdy są to czynniki, które sprzyjają podejmowaniu decyzji o założeniu własnego przedsiębiorstwa, a nie ją wymuszają [2, s. 289]. Termin określony mianem czynników wewnętrznych (subiektywnych), decydujących w znacznej mierze o rozwoju przedsiębiorczości, obejmuje swoim zakresem m.in. takie cechy przedsiębiorcy jak [2, s. 290]:

- posiadana wiedza,
- temperament,
- postawy,
- aspiracje.

Natomiast do najczęstszych przyczyn małego zainteresowania osób młodych samo zatrudnieniem można zaliczyć [14, s. 370] :

- bariery umiejętności i odwagi do prowadzenia własnej działalności,
- brak pomysłu na biznes i duże ryzyko działania,
- brak praktycznej wiedzy w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej,
- brak umiejętności identyfikacji nisz istniejących na lokalnym rynku,
- brak lub ograniczony dostęp do informacji o instrumentach polityki rynku pracy umożliwiających rozpoczęcie działalności,
- brak środków finansowych,
- niechęć do zaciągania pożyczki w sytuacji niepewności powodzenia przedsięwzięcia, a także utrudnienia prawne,

- brak informacji o sieci instytucji kredytowych i poręczeniowych, zaangażowanych we wspieranie przedsiębiorczości.

O barierach rozwoju przedsiębiorczości, zarówno w aspekcie rozpoczynania działalności, jak i następnie jej prowadzenia najczęściej mówią sami przedsiębiorcy. Zdecydowanie rzadziej piszą o nich naukowcy, a już zupełnie nie zajmują się nimi urzędnicy, którzy powinni je usuwać [14, s. 369]. Dlatego istotny jest tu ich podział na:

- bariery napotkane podczas zakładania przedsiębiorstwa,
- bariery napotkane w trakcie prowadzenia przedsiębiorstwa.

Natomiast bariery, na które wskazują właściciele firm przy prowadzeniu już własnej działalności można sklasyfikować w trzech głównych grupach:

- bariery ekonomiczne,
- bariery edukacyjne (brak wiedzy związanej z prowadzeniem przedsiębiorstwa),
- bariery społeczne – związane z uprzywilejowaniem pewnych grup społecznych i wykluczeniem innych z działalności przedsiębiorczej [14, 2, s. 291].

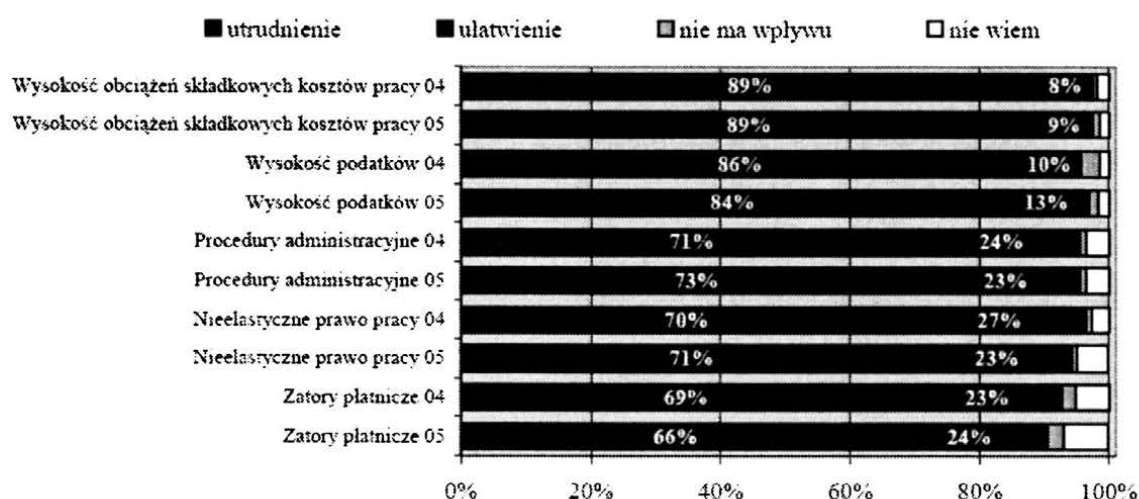
5. Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w oczach przedsiębiorców

Niemalże wszystkie badania prowadzone wśród przedsiębiorców wskazują, że najważniejszym problemem, na jaki napotykają oni prowadząc działalność gospodarczą, są obciążenia jakie muszą ponosić na rzecz państwa (chodzi zarówno o podatki jak również koszty pracy).

Badania ankietowe sektora małych i średnich przedsiębiorstw prowadzone przez Ministerstwo Gospodarki w 2006 roku pokazują, że największą barierą dla przedsiębiorców jest **wysokość podatków i opłat przewidzianych prawem**, na którą to barierę wskazuje blisko 40% przedsiębiorców. Z badań wynika również, że o ile w sprawie wysokości podatków przedsiębiorcy są zgodni, to waga pozostałych barier jest różna dla różnych grup przedsiębiorców. Dla mikroprzedsiębiorców istotną barierą są małe obroty (wskazał na tę barierę co piąty przedsiębiorca z tej grupy), zaś dla przedsiębiorców małych i średnich nie jest to w zasadzie żadna bariera (wskazało na nią bowiem odpowiednio 5% i 2% przedsiębiorców). Dla większych firm z kolei barierami są: skomplikowanie przepisów prawnych, konkurencja dużych przedsiębiorstw oraz koszt siły roboczej [8, s. 63-64].

Natomiast w badaniu przeprowadzonym przez PKPP „Lewiatan” przedsiębiorcy wskazali **koszty pracy** jako na najpoważniejszą barierę rozwoju przedsiębiorczości. Ponadto dwie trzecie spośród nich wskazało, że obniżenie tych kosztów miałoby pozytywny wpływ na poziom zatrudnienia w firmie.

Drugą barierą wskazywaną przez przedsiębiorców (84% badanych) była wysokość podatków [8, s. 63-64]. Warto w tym miejscu zauważyć, że dla badanych przedsiębiorców sprawą niemalże równie ważną jak obniżenie podatków, była ich stabilność, co zostało pokazane na rysunku 1.



Rys. 1. Czynniki i ich stopień wpływu na rozwój firmy i jej sytuację na rynku
Źródło: Ministerstwo Gospodarki, Przedsiębiorczość w Polsce 2006, Warszawa 2006, s. 64.

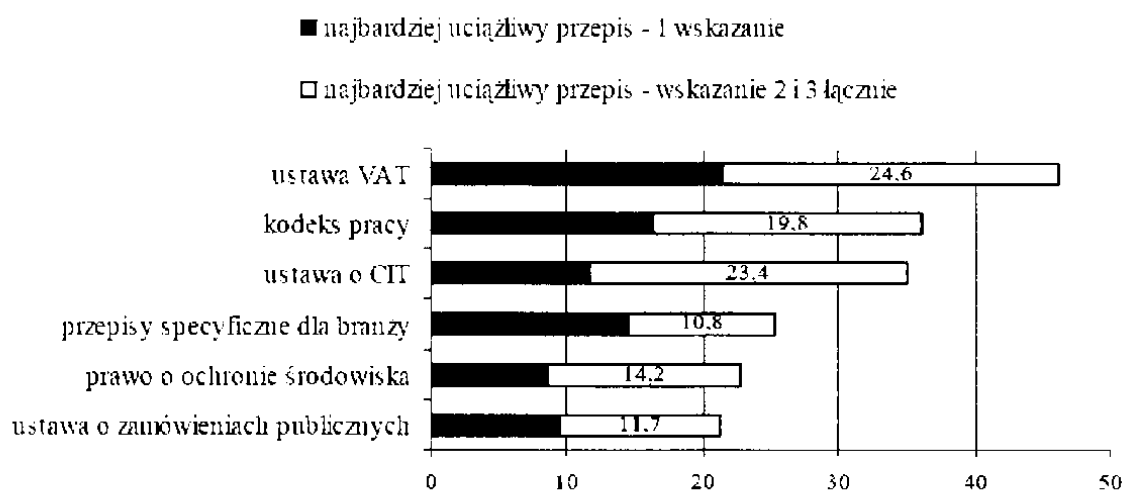
Bariery, na jakie wskazywali przedsiębiorcy w drugiej połowie 2008 roku w pokazują, że ocena sytuacji gospodarczej w Polsce uległa dość istotnej zmianie. Pozytywną tendencją obserwowaną w ostatnich wynikach badań ankietowych Ministerstwa Gospodarki jest spadek wskazań na wysokość podatków i opłat przewidzianych prawem. Choć wciąż jest to najczęściej wskazywana bariera. W ocenie obowiązujących przepisów i procedur z zakresu **prawa podatkowego** zdecydowanie przeważają opinie negatywne – formułowane przez blisko połowę ankietowanych. Pozytywnym aspektem jest to, iż udział negatywnych odpowiedzi maleje (w drugim półroczu 2006 roku takich ocen było 55%, zaś w drugiej połowie 2008 roku 45%). Żaden przedsiębiorca nie ocenia jednak obowiązujących przepisów jako doskonałe, a tylko co dziesiąty jako dobre [9, s. 121].

Ocena przepisów z zakresu **prawa pracy** również nie jest zadowalająca. Co trzeci ankietowany ocenia je źle, połowa zaś 'średnio'. W odróżnieniu jednak od prawa podatkowego udział negatywnych opinii nie maleje (w ostatnim badaniu był wręcz najwyższy w ciągu dwóch ostatnich lat). Podobnie jak w przypadku prawa podatkowego brak było opinii, że przepisy są doskonałe. Co drugi przedsiębiorca ocenia przepisy z zakresu **sądownictwa gospodarczego** 'średnio', ocen negatywnych było blisko 40%, zaś pozytywnych nieco ponad 10%. Wyniki ankiet nie wskazują na istotną poprawę w tym zakresie na przestrzeni kilku ostatnich lat [9, s. 121].

W przypadku przepisów i procedur związanych z **kontrolą działalności gospodarczej** spada liczba pozytywnych opinii, zaś liczba negatywnych utrzymuje się na tym samym poziomie (rośnie liczba odpowiedzi umiarkowanych). Ze wszystkich poruszanych tematów relatywnie najlepiej wypada ocena przepisów w zakresie **rozliczeń z kontrahentami** – blisko 30% ankietowanych ocenia je dobrze lub nawet doskonale [9, s. 122].

Ocena zmian, jakie zaszły w drugim półroczu 2008 roku w otoczeniu przedsiębiorstw, wypada niejednoznacznie. Z jednej strony w zakresie **prawa podatkowego** aż 20% ankietowanych odnotowało poprawę. Z drugiej strony mniej więcej tyle samo ankietowanych stwierdziło, że w zakresie **prawa pracy** istniejące przepisy i procedury uległy pogorszeniu [9, s. 122].

Na wagę problemu, jakim są dla firm **przepisy podatkowe**, wskazują również badania różnych organizacji zrzeszających przedsiębiorców. Przykładowo PKPP Lewiatan w przeprowadzonym na początku 2008 roku badaniu dużych przedsiębiorstw zapytał o ocenę prawa gospodarczego. Najbardziej uciążliwe w opinii przedsiębiorców okazały się przepisy ustawy o VAT oraz kodeks pracy. Wyniki badania wskazują ponadto jednoznacznie, iż przedsiębiorcy opowiadają się w większym stopniu za prostszymi i bardziej stabilnymi przepisami o VAT niż za niższą stawką tego podatku [9, s. 122].



Rys. 2. Wybrane bariery rozwoju przedsiębiorczości

Źródło: Ministerstwo Gospodarki, *Przedsiębiorczość w Polsce*, Warszawa 2009, s. 123.

Przedstawione bariery przy podejmowaniu i prowadzeniu samodzielnego przedsięwzięcia jakim jest założenie firmy niestety nie napawają optymizmem. Jak widać, barier tych jest dużo, stanowczo za dużo, co nie zawsze zachęca do podejmowania własnej działalności gospodarczej.

6. Metodyka badań i charakterystyka respondentów

Realizacji celu niniejszego artykułu poświęcono badania empiryczne, które zostały przeprowadzone w oparciu o ankietę kwestionariuszową w dwóch grupach podmiotów zaangażowanych w proces podejmowania działalności gospodarczej. Badania zostały przeprowadzone w marcu 2010 roku. **Celem badania ankietowego** było poznanie opinii przyszłych przedsiębiorców oraz przedsiębiorców działających na terenie województwa łódzkiego na temat motywów i barier podejmowania działalności gospodarczej.

Pierwszy z kwestionariuszy „**Ankieta dla osób, które zamierzają założyć własną działalność gospodarczą**” został skierowany do uczestników projektu „Zostań swoim szefem” współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach działania 6.2 „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Grupę docelową projektu stanowią osoby fizyczne – mieszkańcy miasta Łodzi (w rozumieniu art.25 KC), zamierzające rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej na terenie woj. łódzkiego (z wyłączeniem osób, które posiadały zarejestrowaną działalność gospodarczą w okresie 1 roku przed przystąpieniem do projektu). W ankiecie uczestniczyło 11 osób, głównie studentów i osób zarejestrowanych w Urzędzie Pracy w wieku do 30 lat. Większość respondentów stanowiły kobiety (55%) z wykształceniem wyższym. Charakterystyka respondentów została przedstawiona w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka przyszłych przedsiębiorców biorących udział w badaniu

Płeć		Wykształcenie	
kobieta	55%	podstawowe	0%
mężczyzna	45%	zawodowe	0%
Wiek		średnie	27%
		wyższe	73%
do 30 lat	55%	Status zawodowy	
od 31 do 40 lat	9%		
od 41 do 50 lat	9%	osoba bezrobotna (zarejestrowana)	36%
powyżej 50 lat	27%	osoba niepracująca	0%
Miejsce zamieszkania		student/absolwent	36%
		pracownik zatrudniony na umowę o pracę	9%
miasto powyżej 10 tys. mieszkańców	100%	pracownik zatrudniony na umowę zlecenie/o dzieło	9%
miasto poniżej 10 tys. mieszkańców	0%	rencista/emeryt	9%
wieś	0%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejnym etapem procesu badawczego było przeprowadzenie badań wśród osób, które założyły własną działalność gospodarczą w ramach projektu

„Własny biznes – szansa dla odważnych II” współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 6.2 „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Grupą docelową projektu były osoby fizyczne zamierzające rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej (z wyłączeniem osób, które posiadały zarejestrowaną działalność gospodarczą w okresie 1 roku przed przystąpieniem do projektu), zamieszkujące (w rozumieniu Kodeksu Cywilnego) na terenie woj. łódzkiego w powiatach: zgierskim i łęczyckim. W tym celu przygotowano drugi kwestionariusz **„Ankieta dla osób, które założyły własną działalność gospodarczą”**. W badaniach wzięło udział 18 osób, z czego otrzymano zwrot 16 ankiet. Charakterystyka przedsiębiorców biorących udział w badaniu została przedstawiona w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka przedsiębiorców biorących udział w badaniu

Płeć		Wykształcenie	
kobieta	56%	podstawowe	0%
mężczyzna	44%	zawodowe	0%
Wiek		średnie	50%
		wyższe	50%
do 30 lat	50%	Status zawodowy	
od 31 do 40 lat	19%		
od 41 do 50 lat	12%	osoba bezrobotna (zarejestrowana)	37%
powyżej 50 lat	19%	osoba niepracująca	19%
Miejsce zamieszkania		student/absolwent	19%
		pracownik zatrudniony na umowę o pracę	19%
		pracownik zatrudniony na umowę zlecenie/o dzieło	6%
		rencista/emeryt	0%

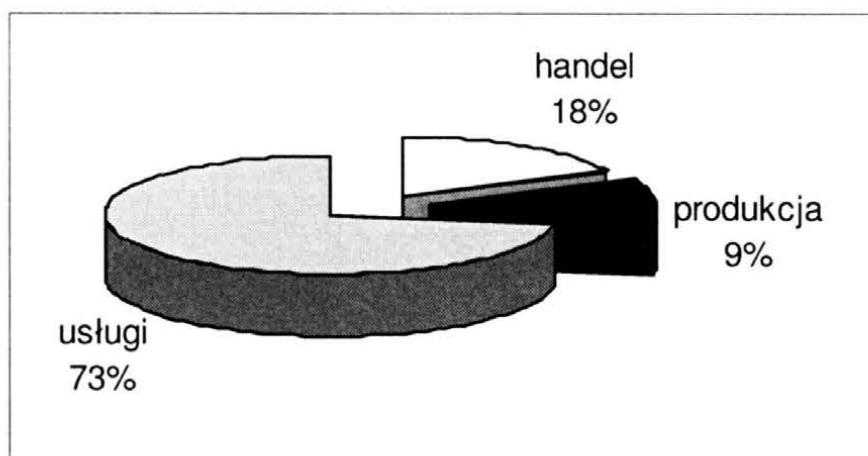
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorców to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (88%). Wśród innych form organizacyjno-prawnych analizowanych przedsiębiorstw występowały spółki cywilne (12%), założone przez 2 wspólników. W badaniach wzięły udział przede wszystkim kobiety (56%) oraz osoby w wieku do 30 lat (50%). Okazuje się, że respondenci posiadają głównie wykształcenie średnie (50%) i wyższe (50%). Ponadto większość z nich przed założeniem działalności gospodarczej posiadała status osoby bezrobotnej zarejestrowanej w Urzędzie Pracy. Ze względu na ograniczenia projektu dotyczące miejsca zamieszkania, respondentami były głównie osoby zamieszkujące na terenach wiejsko-miejskich – odpowiednio 44% i 50% wskazań. Badani przedsiębiorcy działają przede wszystkim w sektorze usług (81%), tj. nieruchomości i budownictwo, architektura wnętrz, fotografia, kosmetyka, fizjoterapia, oraz handlu (13%) i produkcji (6%).

7. Wyniki badań

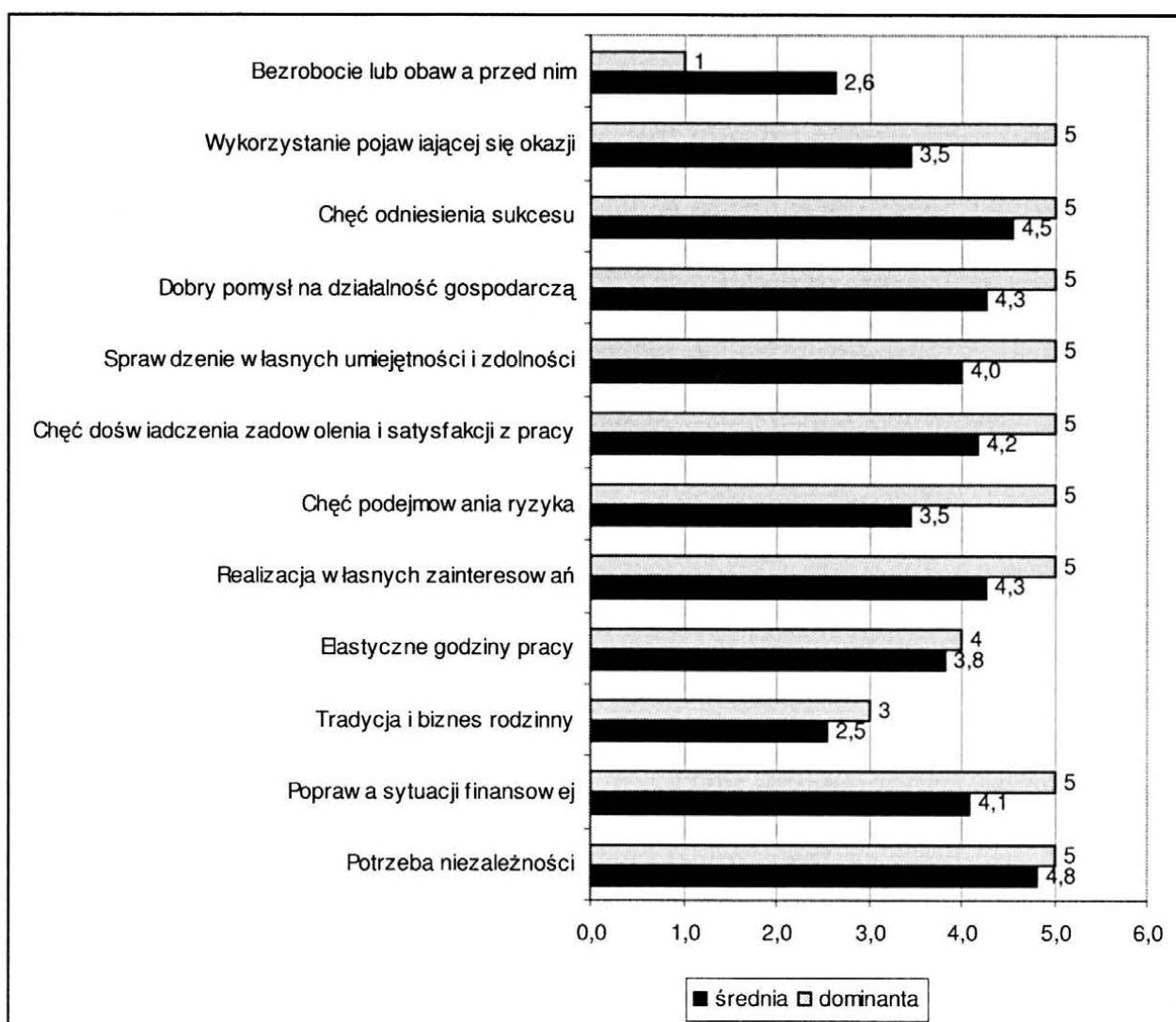
W ramach pierwszej części przeprowadzonych prac badawczych, zapytano przyszłych przedsiębiorców, **czy mają pomysł na założenie własnej działalności gospodarczej**. Aż 100% ankietowanych odpowiedziało, że posiada pomysł, który jest już do końca sprecyzowany. Podobnie przedstawiają się wyniki dotyczące formy organizacyjno-prawnej w jakiej respondenci chcieliby prowadzić działalność gospodarczą. Respondenci wybrali jednoznacznie **indywidualną działalność gospodarczą (11 osób)**, gdyż jest ona najprostszym i najtańszym rozwiązaniem dla osób, które chcą posiadać własną firmę. Ponadto żaden z ankietowanych nie wskazał spółki cywilnej, jako formy organizacyjno-prawnej, mimo, iż regulamin projektu „Zostań swoim szefem” przewiduje możliwość zawiązania spółki cywilnej pomiędzy uczestnikami projektu.

Wyniki badań pokazują, że respondenci zapytani o **sektor działalności** w jakim chcieliby prowadzić działalność gospodarczą zdecydowali się na działalność w usługach (73%), następnie w handlu (18%) oraz tylko jedna osoba byłaby zainteresowana działalnością produkcyjną. Branże w jakich przyszli przedsiębiorcy chcieliby wykonywać swoje usługi to przede wszystkim promocja i reklama, prawo, edukacja, rekreacja ruchowa oraz turystyka i gastronomia. Rozważania na temat sektora działalności przyszłych przedsiębiorców przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Sektor działalności przyszłych przedsiębiorców biorących udział w badaniu
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W kolejnej części kwestionariusza ankiety respondenci zostali poproszeni o ocenę znaczenia poszczególnych **motywów dotyczących założenia działalności gospodarczej**. Ankietowani oceniali wpływ motywów w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najmniejsze znaczenie, a 5 największe. Każda odpowiedź ma wyliczoną średnią ze wskazań oraz dominantę. Rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 4.

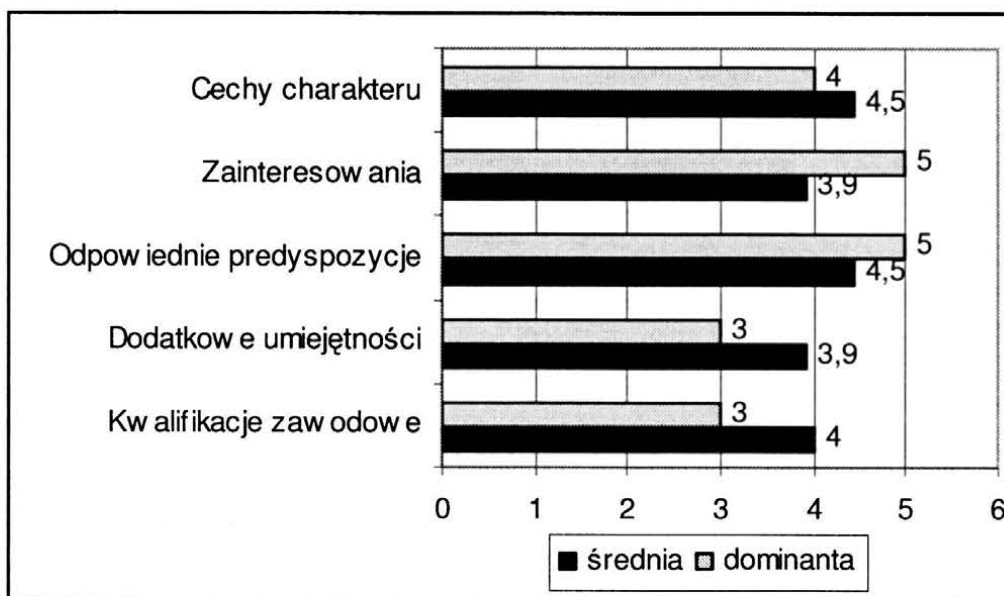


Rys. 4. Motywy dotyczące podejmowania działalności gospodarczej przez przyszłych przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując wyniki badań, należy stwierdzić, iż największym motywem w zakładaniu działalności gospodarczej dla przyszłych przedsiębiorców jest potrzeba niezależności oraz chęć odniesienia sukcesu. Spośród wszystkich wskazań najwięcej było tych z oceną 5 oznaczającą bardzo wysoki wpływ na ich motywację. Niewiele osób wskazywało na motywację w postaci tradycji i biznesu rodzinnego. Oznacza to, iż założenie firmy przez respondentów będzie związane przede wszystkim z realizacją ich potrzeb i zainteresowań nie zaś z podtrzymaniem rodzinnego biznesu.

Do rozpoczęcia działalności gospodarczej prowadzi właściwa motywacja, jednak drogą do sukcesu są również pewne predyspozycje osoby, która decyduje się na założenie własnej firmy. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, jakie **cechy/umiejętności** są ich zdaniem niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej. Wyniki odpowiedzi przedstawiono na rysunku 5.



Rys. 5. Cechy i umiejętności niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej w opinii przyszłych przedsiębiorców

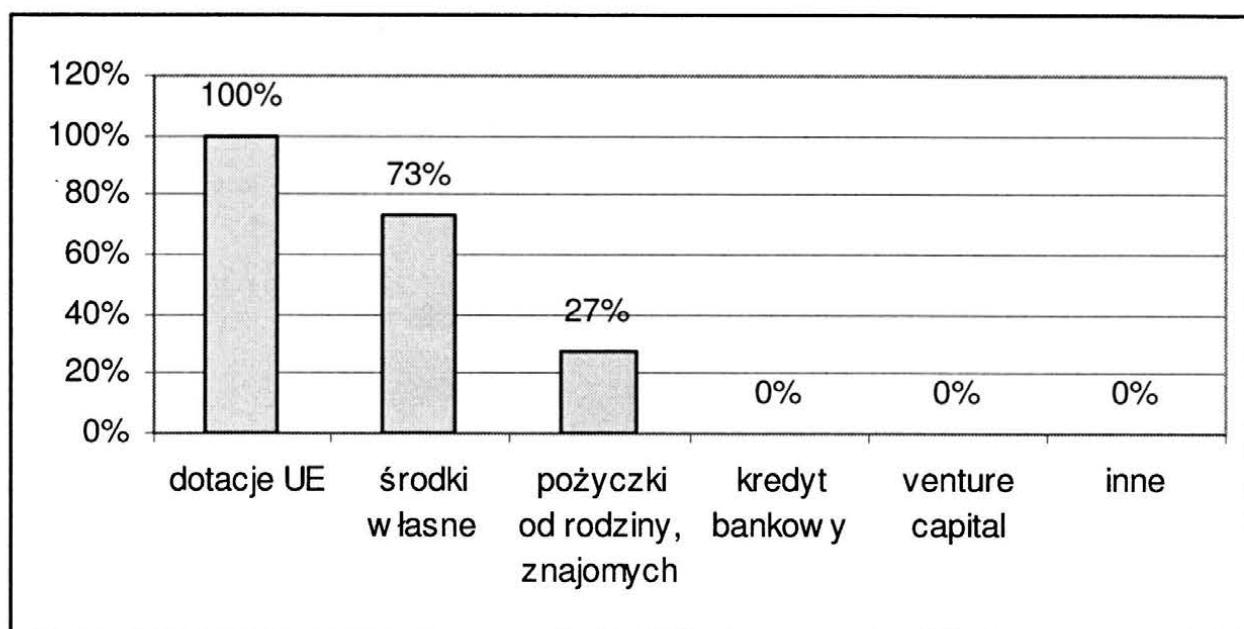
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość respondentów wskazuje na cechy charakteru oraz odpowiednie predyspozycje. Natomiast ich zdaniem o wiele mniejsze znaczenie w prowadzeniu własnej firmy mają kwalifikacje zawodowe – średnia na poziomie 4,0.

Kolejny obszar badawczy, który pojawił się w ankiecie dotyczył stopnia posiadanej przez respondentów **wiedzy na temat podejmowania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej**. Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że posiadają wystarczającą wiedzę na ten temat (82%). Jedynie 2 osoby (18%) twierdzą, że ich wiedza jest niewystarczająca i w związku z tym przydałoby się im szkolenie z zarządzania własną działalnością, w szczególności z rozliczania podatku VAT.

Przyszli przedsiębiorcy twierdzą również, że wiedzą jak pozyskać środki na otwarcie własnej działalności gospodarczej – 100% wskazań. Respondenci wskazują głównie na możliwość pozyskania środków finansowych z funduszy unijnych, a także urzędów pracy.

Następnie respondenci zostali poproszeni o wskazanie **źródeł finansowania działalności gospodarczej** z jakich zamierzają skorzystać. Rysunek 6 przedstawia z jakich źródeł finansowania przyszli przedsiębiorcy zamierzają skorzystać.

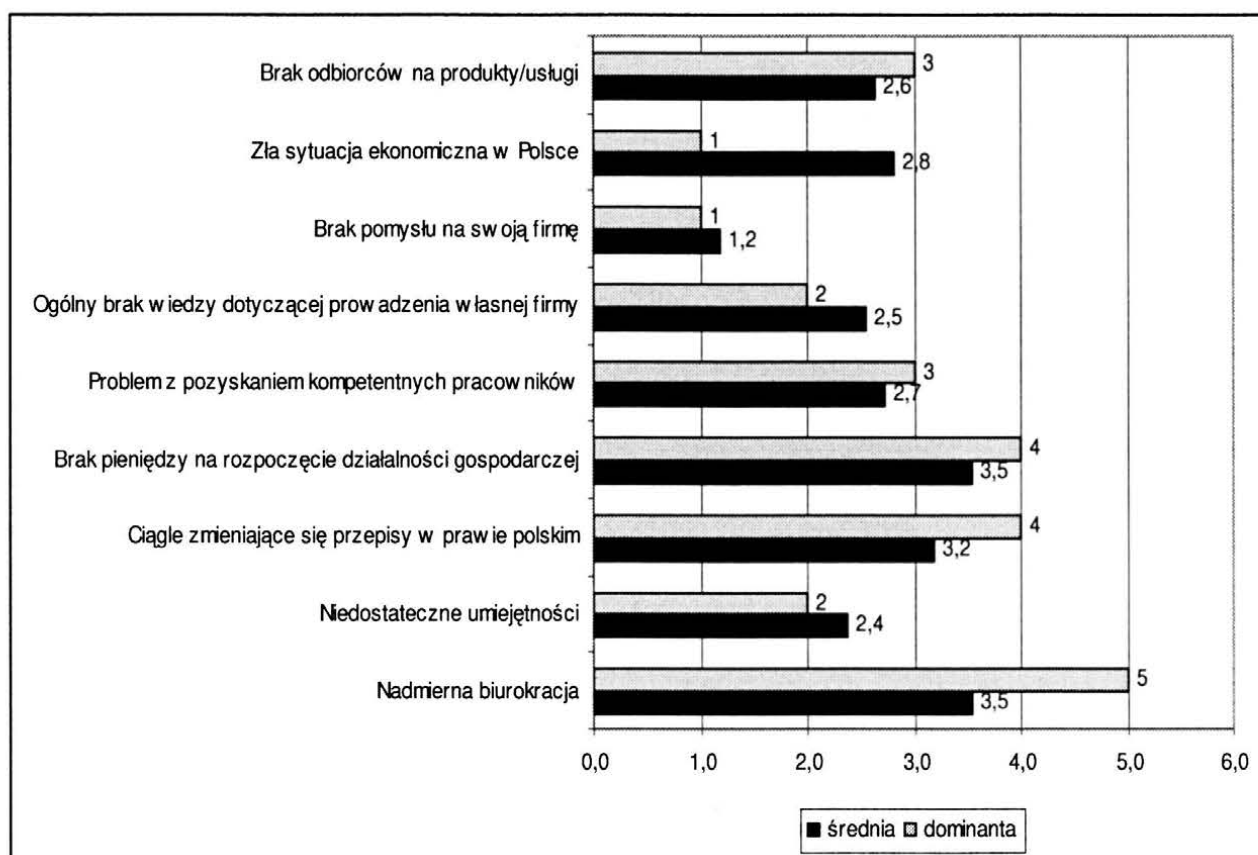


Rys. 6. Źródła finansowania działalności gospodarczej według przyszłych przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Decydujące znaczenie nabrało finansowanie działalności z funduszy strukturalnych, dlatego przyszli przedsiębiorcy zdecydowali się na udział w projekcie finansowanym przez Unię Europejską. Ponadto duże znaczenie dla respondentów ma ich kapitał własny (73% wskazań), który w dalszym ciągu stanowi podstawę uruchomienia działalności gospodarczej. Żaden z respondentów nie wskazał kredytu bankowego oraz funduszy venture capital, co jest spowodowane dość słabą ich dostępnością.

Kolejną częścią badań było poproszenie respondentów o ocenę **barier w zakładaniu własnej firmy**. Ankietowani oceniali wpływ barier w skali od 1 (bardzo niski wpływ) do 5 (bardzo wysoki wpływ). Wśród największych barier, które zdaniem respondentów mogą utrudniać założenie własnej działalności gospodarczej należą przede wszystkim nadmierna biurokracja i problem z pozyskaniem odpowiedniej ilości środków finansowych. Na wysokim poziomie (wg wskazań dominanty) ankietowani ocenili również bariery działalności związane z ciągle zmieniającymi się przepisami prawa. Średni poziom wskazania odniesiono przede wszystkim do uwarunkowań rynkowych związanych m.in. z brakiem odbiorców na oferowane produkty i usługi, niekorzystną sytuacją ekonomiczną w kraju oraz z trudnościami związanymi z pozyskaniem kompetentnych pracowników. Na rysunku 7 przedstawiono bariery utrudniające założenie działalności gospodarczej w opinii przyszłych przedsiębiorców.

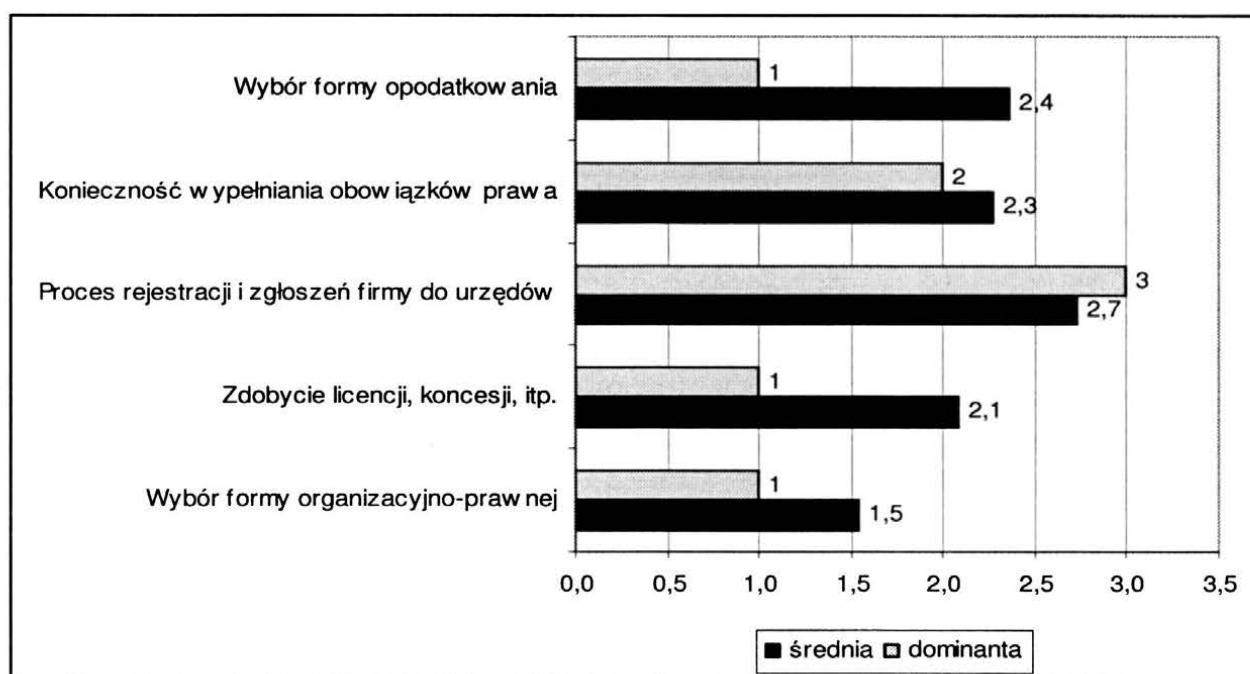


Rys. 7. Bariery utrudniające założenie działalności gospodarczej w opinii przyszłych przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując czynniki utrudniające założenie własnej działalności gospodarczej poddano również analizie **obszary prawne i czynności rejestracyjne**, które mogą dla przyszłych przedsiębiorców stanowić istotny problem w podejmowaniu działalności gospodarczej. Respondenci wskazywali na występowanie określonego problemu oraz określali wagę zagrożenia tym problemem, w stosunku do innych trudności, w skali od 1 (bardzo niska ocena zagrożenia) do 5 (bardzo wysoka ocena). Wyniki badań pokazują, że respondenci oceniają na niskim i średnim poziomie problemy związane z podejmowaniem działalności gospodarczej.

Nie obawiają się oni zarówno spełnienia wymogów prawnych, kwestii wyboru formy opodatkowania, jak również konieczności zdobycia wymaganych licencji, koncesji i innych zezwoleń gospodarczych. Na średnim poziomie ocenili oni jedynie trudności związane z samym procesem rejestracji podmiotu gospodarczego oraz ze zgłoszeniami do poszczególnych urzędów. Obszary stanowiące problemy w procesie podejmowania działalności gospodarczej, w opinii przyszłych przedsiębiorców przedstawiono na rysunku 8.



Rys. 8. Obszary prawne stanowiące zdaniem przyszłych przedsiębiorców największy problem w podejmowaniu działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak widać na rysunku 8 proces rejestracji i zgłoszeń firmy do urzędów może stanowić pewien problem w podejmowaniu działalności gospodarczej. Natomiast najmniej wpływ respondenci przypisują czynnościom związanym z wyborem formy organizacyjno-prawnej, ponieważ zanim spróbowali swoich sił w projekcie „Zostań swoim szefem” podjęli decyzję o założeniu jednoosobowej działalności gospodarczej. Ponadto spośród wszystkich czynników związanych z rejestracją firmy respondenci wskazywali następujące obawy:

- powiadomienie Państwowej Inspekcji Pracy (średnia 2,2),
- powiadomienie Inspekcji Sanitarnej (średnia 2,0),
- zgłoszenie do ZUS (średnia 1,9),
- zgłoszenie w Urzędzie Skarbowym (średnia 1,9),
- rejestracja firmy (średnia 1,8),
- nadanie numeru NIP, REGON (średnia 1,7),
- otwarcie firmowego rachunku bankowego (średnia 1,4),
- wyrobienie pieczętki firmowej (średnia 1,4).

Spośród wszystkich wskazań najwięcej było tych z oceną 1 oznaczającą niski wpływ na obawy respondentów związane z rejestracją firmy.

Na podstawie przeprowadzonych badań wśród osób, które zamierzają założyć własną działalność gospodarczą można stwierdzić, iż do najważniejszych obaw związanych z założeniem działalności gospodarczej respondenci zaliczają czynności rejestracyjne związane głównie ze zgłoszeniem firmy do odpowiednich urzędów i instytucji.

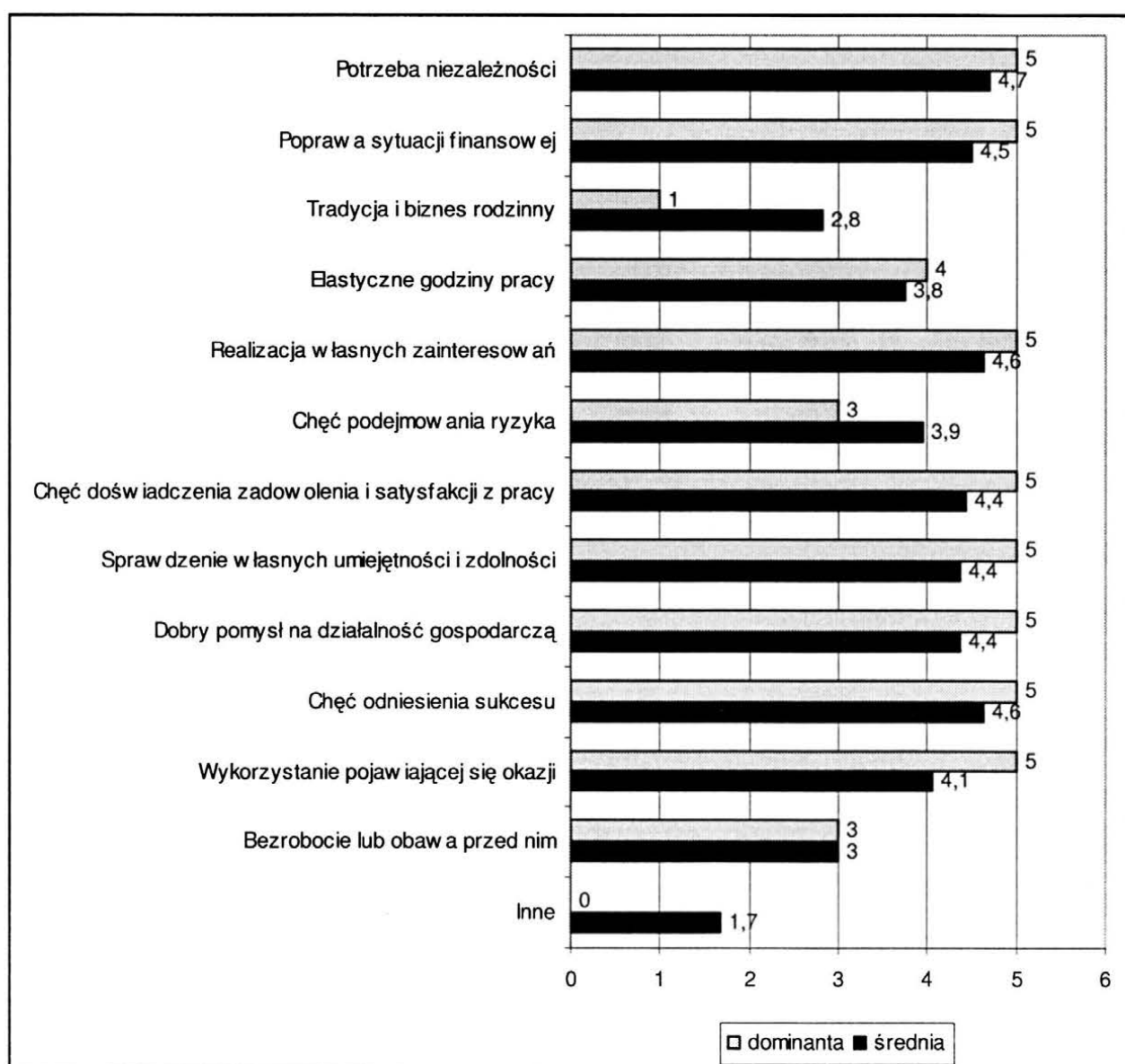
Kolejnym etapem badań była analiza procedury rejestracji działalności gospodarczej z punktu widzenia podmiotów już zarejestrowanych i prowadzących działalność gospodarczą.

W pierwszej kolejności przedsiębiorcy zostali zapytani czy przed przystąpieniem do projektu „Własny biznes – szansa dla odważnych II” mieli **pomysł** na założenie własnej działalności gospodarczej. Okazuje się, że 81% ankietowanych posiadało wizję wymarzonego biznesu, natomiast 19% stwierdziło, że ich pomysł był nie do końca sprecyzowany. Dopiero uzyskanie wsparcia szkoleniowo-doradczego pozwoliło respondentom zweryfikować każdy z pomysłów.

Następnie poproszono respondentów o ocenę **motywów podejmowania działalności gospodarczej** w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo niskie znaczenie czynnika, a 5 bardzo wysokie znaczenie czynnika. Dominującym motywem okazała się potrzeba niezależności. Było to podobne wskazanie, jak w przypadku badanej grupy przyszłych przedsiębiorców. Respondenci zwracali ponadto bardzo wysoką uwagę na chęć poprawy sytuacji finansowej w związku z podjęciem zarobkowej działalności gospodarczej. Wśród innych dominujących wskazań ankietowani zaznaczyli: potrzebę realizacji własnych zainteresowań, chęć uzyskania zadowolenia i satysfakcji z pracy na rzecz własnego przedsiębiorstwa, związaną także z chęcią odniesienia sukcesu rynkowego.

Wśród bardzo wysoko ocenionych motywów podjęcia działalności gospodarczej respondenci wskazali ponadto szanse wynikające z otoczenia biznesu, przede wszystkim takie, jak: posiadanie dobrego pomysłu na własny biznes oraz związaną z tym możliwość wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych. W nieco mniejszym zakresie wskazywali oni na takie motywy, jak możliwość pracy w elastycznym czasie, chęć ucieczki przed bezrobociem lub jego konsekwencjami, a także chęć podjęcia ryzyka związanego z założeniem własnej firmy.

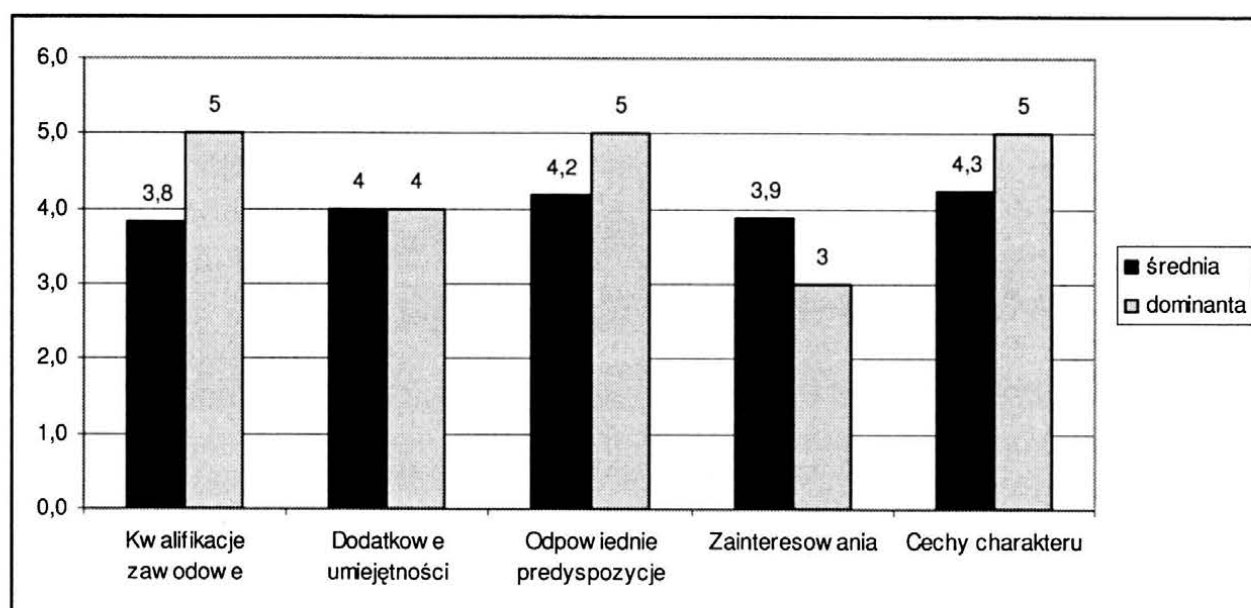
W niewielkim stopniu respondenci wskazali także niezadowolenie z poprzedniej pracy (średnia 1,7), jako przyczynę podjęcia decyzji o założeniu własnej firmy. Spośród wszystkich wskazań najwięcej było tych z oceną 5 oznaczającą bardzo wysoki wpływ na ich motywację. Najważniejsze motywy zakładania działalności gospodarczej prezentuje rysunek 9.



Rys. 9. Motywy podjęcia działalności gospodarczej
w opinii osób prowadzących działalność gospodarczą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

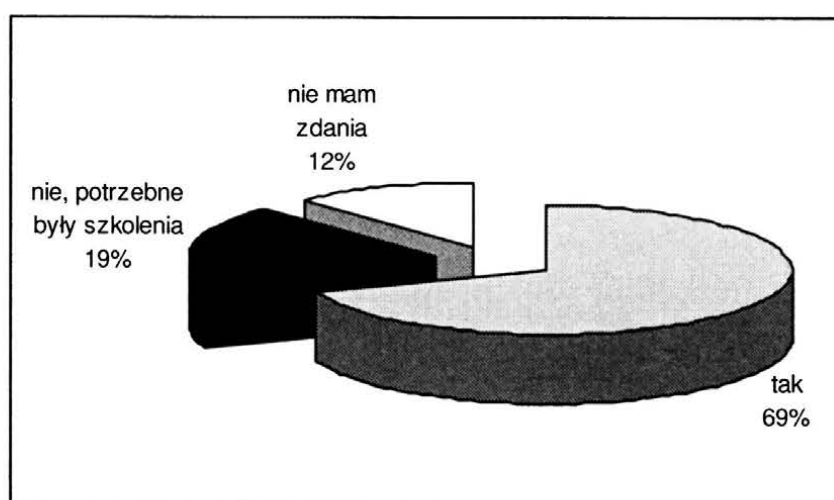
W ankiecie poproszono przedsiębiorców, aby wskazali **umiejętności** jakie ich zdaniem są **niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej**. Respondenci jako osoby, które już działają na rynku jako mikro przedsiębiorcy duże znaczenie przypisywali cechom charakteru oraz odpowiednim predyspozycjom (średnia powyżej 4,0). Można przypuszczać, że w społeczeństwie nadal istnieje przekonanie iż, decyzję o założeniu własnego biznesu podejmują najczęściej osoby przedsiębiorcze, które nie boją się podejmować ryzyka, a wręcz wykorzystują pojawiające się szanse w otoczeniu. Przykładem takiego stwierdzenia jest rozkład odpowiedzi respondentów przedstawionych na rysunku 10.



Rys. 10. Motywy podejmowania działalności gospodarczej przez osoby prowadzące działalność gospodarczą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

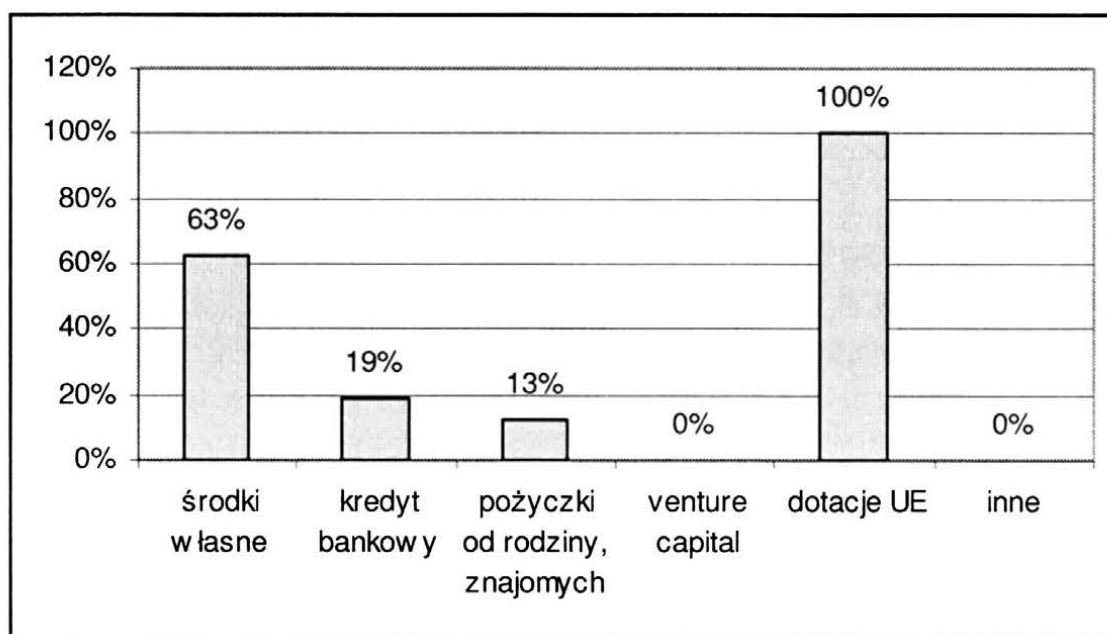
Uczestnicy badań zostali również poproszeni o ocenę swojego **poziomu wiedzy** na temat prowadzenia działalności gospodarczej. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że większość respondentów posiadała taką wiedzę jeszcze przed przystąpieniem do projektu „Własny biznes – szansa dla odważnych II” – 69% wskazań. Natomiast 19% osób stwierdziło, iż potrzebne były dodatkowe szkolenia. Ocenę wiedzy respondentów na temat prowadzenia działalności gospodarczej przedstawiono na rysunku 11.



Rys. 11. Stopień wiedzy na temat prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby prowadzące działalność gospodarczą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Następnie zapytano respondentów czy wiedzieli w jaki sposób mogą **pozyskać środki** na otworzenie własnej działalności gospodarczej. Okazuje się, że 100% ankietowanych było dobrze poinformowanych odnośnie miejsc gdzie mogą szukać pomocy finansowej. Głównym źródłem informacji był przede wszystkim internet, prasa, instytucje publiczne tj. Urzędy Pracy oraz Starostwo Powiatowe, a także znajomi. Większość badanych podmiotów odczuwało również brak zasobów finansowych niezbędnych do uruchomienia działalności. Wszyscy przedsiębiorcy skorzystali ze środków unijnych, a 19% ubiegało się o kredyt bankowy. Ponadto wciąż niezastąpionym źródłem finansowania firmy jest kapitał własny (10 osób) oraz pożyczki od rodziny i znajomych (2 osoby). Na rysunku 12 zostały przedstawione wyniki badań dotyczące źródeł finansowania powstałych mikro przedsiębiorstw.



Rys. 12. Źródła finansowania działalności gospodarczej przez osoby prowadzące działalność gospodarczą

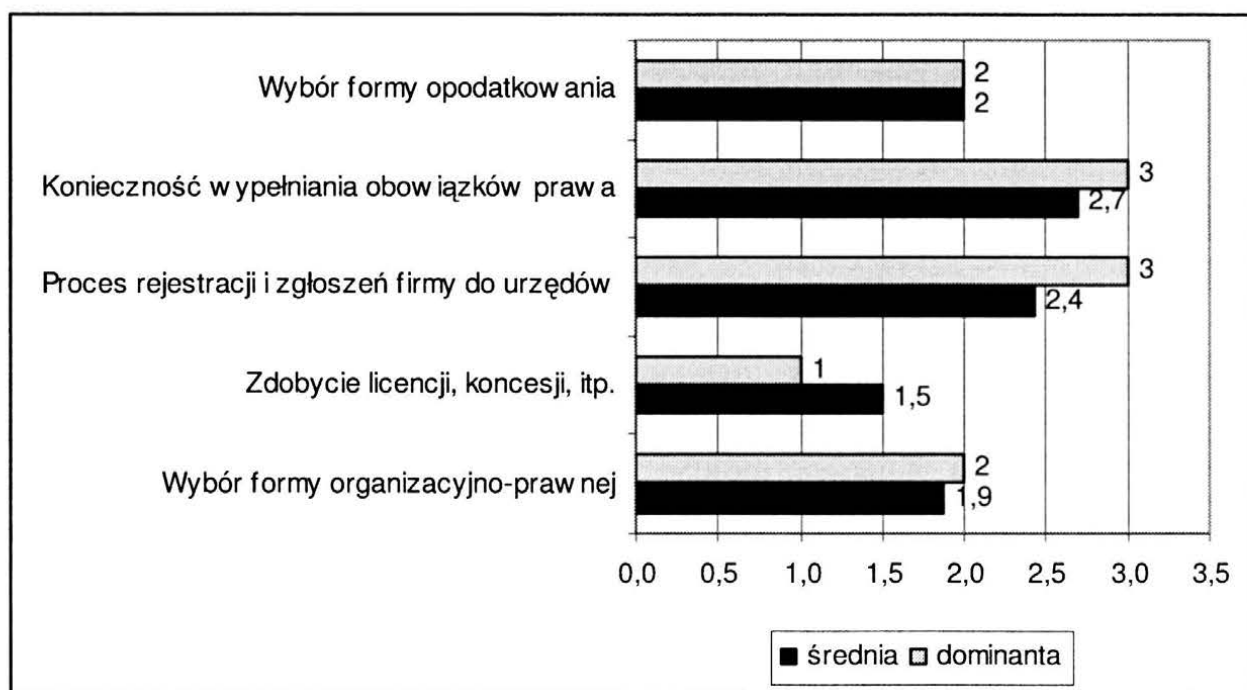
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ramach dalszych badań poproszono respondentów o ocenę **trudności** jakie napotkali w **zakładaniu własnej działalności gospodarczej**. Ankietowani oceniali bariery w skali od 1 (bardzo niska ocena) do 5 (bardzo wysoka ocena). Spośród wszystkich napotkanych problemów przedsiębiorcy najczęściej i najsilniej wskazywali na następujące trudności:

- nadmierna biurokracja (średnia 3,7),
- brak pieniędzy na rozpoczęcie działalności gospodarczej (średnia 3,6),
- ciągle zmieniające się przepisy w prawie polskim (średnia 3,3),
- problem z pozyskaniem kompetentnych pracowników (średnia 3,1),
- zła sytuacja ekonomiczna w Polsce (średnia 2,7).

Respondenci w niewielkim stopniu wskazali na bariery w postaci braku pomysłu na swoją firmę oraz problemy z pozyskaniem dostawców/dystrybutorów.

W trakcie prowadzonych prac badawczych zwrócono uwagę na **bariery utrudniające założenie działalności gospodarczej** (rysunek 13). W ankiecie skierowanej do przedsiębiorców poddano ocenie grupy barier spotykane przed i w trakcie wykonywania czynności rejestracyjnych. Respondenci wskazywali na występowanie określonego problemu oraz określali wagę zagrożenia tym problemem, w stosunku do innych trudności, w skali od 1 do 5.



Rys. 13. Bariery utrudniające założenie działalności gospodarczej w opinii osób prowadzących działalność gospodarczą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najczęściej i najsilniej respondenci wskazywali na konieczność wypełniania obowiązków prawa oraz proces rejestracji i zgłoszeń firmy do urzędów. Rozkład odpowiedzi respondentów może wynikać, z faktu, iż uznali oni powiadomienie właściwych urzędów (Inspekcji Sanitarnej, Państwowej Inspekcji Pracy) za najistotniejsze problemy napotkane w trakcie czynności rejestracyjnych – średnia 2,3 i 1,9. Na kolejnych miejscach znalazło się zgłoszenie do Urzędu Skarbowego i Zakładu Ubezpieczeń Zdrowotnych. Natomiast za bardzo niską ocenę zagrożenia przedsiębiorcy uznali sam proces rejestracji firmy w odpowiednim Urzędzie Gminy czy Miasta (średnia 1,3) oraz wyrobienie pieczętki firmowej.

8. Podsumowanie

W większości przypadków na decyzję o założeniu i prowadzeniu własnej działalności gospodarczej jest chęć lub potrzeba zarobkowania, jednak na taką decyzję mogą mieć wpływ różne motywy. Po pierwsze, jak już wyżej zostało wspomniane jest to chęć uzyskania niezależności od pracodawcy i tym samym silna potrzeba odniesienia sukcesu. Po drugie, chęć uzyskiwania dochodów dających satysfakcję i pragnienie poprawienia sytuacji materialnej. Niekiedy też bodźcem do założenia działalności gospodarczej jest potrzeba realizacji własnych zainteresowań.

Najliczniejszą grupą wśród których pojawia się myśl o założeniu działalności stanowią zatem osoby głównie kończące wyższe studia (do 30 lat) oraz osoby w wieku przedemerytalnym (powyżej 50 lat). Zazwyczaj młode osoby nie zawsze wiedzą, jak pokierować swoim losem i od czego zacząć. Większość z nich zaczyna najpierw od poszukiwania pracy, lecz trudność w zdobyciu jej powoduje, że część z tych osób poszukuje możliwości zarobkowania właśnie przez uruchomienie własnej firmy. Następnie samodzielną działalność gospodarczą z pewnym opóźnieniem podejmują osoby, które przez całe życie zatrudniani byli jako pracownicy najemni. Przeważni ci młodzi ludzie należą do tych, którzy dojrzeli do tego aby bez większego ryzyka mogli rozpocząć działalność gospodarczą na własny rachunek. Grupa ta jest bardzo świadoma swoich celów, ponieważ dąży do ich realizacji po dłuższym namyśle. Natomiast szczególną grupę stanowią osoby, które już podczas studiów zaczynają swoją samodzielną działalność gospodarczą lub myślą o niej jako o swojej przyszłej ścieżce życiowej.

Kluczem do sukcesu w takim przypadku jest przede wszystkim dobry pomysł na własną firmę. Powinien on zostać poddany analizie zarówno pod kątem mocnych i słabych stron pomysłodawcy, jak i zbadania szans i zagrożeń powodzenia pomysłu w przyszłym otoczeniu. Natomiast drugim istotnym czynnikiem dla osób podejmujących swą pierwszą działalność gospodarczą jest posiadanie lub pozyskanie odpowiednich środków finansowych. Z powodu ich niedostatku najpierw są stopniowo gromadzone, później pożyczane, a na końcu służą jako kapitał, potrzebny do założenia przedsiębiorstwa.

Na sukces małych przedsiębiorstw składa się również wiele innych elementów. Część z nich jest zależna od ich działań i starań. Na inne nie mają wpływu. Najczęściej są wymieniane: zagmatwany system prawny, wysokie podatki, utrudniony dostęp do finansowania, wszechobecna biurokracja.

Podsumowując można zauważyć, że stopień barier utrudniających rozpoczęcie, bądź też prowadzenie już rozpoczętej działalności gospodarczej jest nadal wysoki. Niemal połowa młodych osób deklaruje chęć założenia własnego biznesu. W ostateczności, na taki krok decyduje się jedynie kilka procent. Tym, co zniechęca do posiadania własnej firmy, jest szereg barier wejścia – wizja

urzędów, pliku niezbędnych dokumentów oraz późniejszych problemów z fiskusem, czy interpretacją przepisów prawa. Mimo wymienionych utrudnień, jak pokazują wyniki przeprowadzonych badań, samozatrudnienie w opinii przyszłych przedsiębiorców oraz przedsiębiorców działających na terenie województwa łódzkiego ma się całkiem dobrze, ale pozostało jeszcze dużo do zrobienia w tym zakresie. Do najpilniejszych zadań w tym aspekcie należy przede wszystkim uproszczenie polskiego systemu podatkowego, który jest zbyt skomplikowany a przez to mało czytelny i przejrzysty. Powinno również dążyć się, w sposób znacznie bardziej zdecydowany, do ograniczenia obciążeń fiskalnych dla nowo powstających firm. Takie działania pozwolą, bowiem na zwiększenie dynamiki rozwoju sektora MŚP. Potrzebne są także zmiany w zakresie możliwości pozyskiwania kredytów inwestycyjnych od banków komercyjnych czy funduszy venture capital. Ograniczony, bowiem dostęp do gotówki hamuje podjęcie decyzji o założeniu własnej działalności gospodarczej. Pocieszający jednak jest fakt, iż respondenci coraz częściej i chętniej sięgają po środki dostępne z funduszy unijnych skierowane i dedykowane dla sektora MŚP, co stwarza szansę na rozwój dla wielu polskich przedsiębiorstw.

Literatura

- [1] **Bury A.:** *Słów kilka na temat własnej działalności gospodarczej*, [w:] A. Bura, M. Czarnik, T. Pasek, *Młodość z inicjatywą czyli jak realizować własne pomysły*, Stowarzyszenie Rozwoju i Integracji Młodości STRIM, Karków 2004.
- [2] **Dzierżanowski W., Tokaj-Krzewska A. (red.):** *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000-2001*, PARP, Warszawa 2002.
- [3] **Horosz P., Antoniuk J.R.:** *Prawne podstawy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2007.
- [4] **Hybel J., Kożuch A.:** *Vademecum liderów i początkujących przedsiębiorców*, Krajowy Związek Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych/Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 1998.
- [5] **Komisja Europejska:** *Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, „Przedsiębiorstwo i Przemysł”, WE 2006.
- [6] **Lachiewicz S., Załączny L.:** *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie struktura – warunki działania*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003.
- [7] **Matusiak K.B., Mażewska M.:** *Pierwsza Praca – Pierwszy Biznes – vademecum przedsiębiorczości*, MGiP, Warszawa 2005.
- [8] **Ministerstwo Gospodarki:** *Przedsiębiorczość w Polsce 2006*, Warszawa 2006.

- [9] **Ministerstwo Gospodarki:** *Przedsiębiorczość w Polsce*, Warszawa 2009.
- [10] **Plawgo B. (red.):** *Lokalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na przykładzie powiatu łomżyńskiego*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża 2005.
- [11] **Pomykało W. (red.):** *Encyklopedia Biznesu*, Tom I, Fundacja Innowacji, Warszawa 1995.
- [12] **Sieńczyło-Chlabisz J., Bieniek-Koronkiewicz E.:** *Podejmowanie i wykonywanie działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002.
- [13] **Skowronek Mielczarek A., Bachnik K.:** *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce od momentu członkostwa w UE*, [w:] M. Cisek (red.), *Regionalizacja w funkcjonowaniu nowoczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006, Monografie nr 66.
- [14] **Szwedo B.:** *Bariery rozpoczęcia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej na przykładzie rynku lokalnego*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006.
- [15] **Targalski J.:** *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [16] **Wach K.:** *Jak założyć firmę w Unii Europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [17] **Żyndul K., Pyliński G.:** *Zakładanie działalności gospodarczej w krajach Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa 2004.

8 BARIERY ROZWOJOWE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Sebastian Kawecki

Koło Naukowe Ludzie – Biznes – Technologie, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

W połowie minionego wieku ekonomiści przewidywali dominację dużych firm w gospodarce światowej, głównie koncernów i holdingów. Duży rozmiar przedsiębiorstwa umożliwia korzystanie z efektów skali, a więc zakładano, że małe i średnie firmy nie będą mogły efektywnie konkurować z większymi organizacjami w walce o klienta. Ponadto nadchodziła era globalizacji rynków i dynamicznego rozwoju nowych technologii, w której miały być preferowane większe rozmiary działalności, ponieważ tylko wysoka rentowność firmy mogła jej umożliwić stworzenie własnego zaplecza badawczego [7, s. 19]. Istnieją dwie teorie dotyczące działania małych i średnich przedsiębiorstw na rynku w obliczu funkcjonowania dużych podmiotów gospodarczych. Jedna zakłada, że wzajemne współlistnienie przedsiębiorstw. Druga zaś wychodzi z założenia, że przedsiębiorstwa duże powinny stopniowo przejmować i wypychać z rynku małe. Podłożem tego ostatniego przekonania jest fakt, iż wraz z postępującym rozwojem gospodarczym zwiększa się udział dużych przedsiębiorstw, utożsamianych z uprzemysłowieniem i nowoczesnymi technologiami [2, s. 1]. W dzisiejszych czasach każde przedsiębiorstwo czy to wchodzące na rynek branżowy czy też takie, które na rynku od dłuższego czasu działa, napotyka na różnego rodzaju bariery rozwojowe. Przedsiębiorstwa starają się je pokonać, zmniejszyć skalę ryzyka strat, utrzymać swoją pozycję poszukując innych rozwiązań w zakresie posiadanego kapitału.

2. Pojęcie małych i średnich przedsiębiorstw

Pojęcie (MŚP) małych i średnich przedsiębiorstw nie było jednoznacznie określone. Zarówno w literaturze przedmiotu jak i w praktyce gospodarczej

istnieje bardzo wiele pojęć i definicji na określenie takich podmiotów gospodarczych [3, s. 1]. Zakwalifikowanie danego przedsiębiorstwa do sektora małego i średniego przedsiębiorstwa najczęściej oparte jest na różnych kryteriach, które muszą zostać spełnione by można powiedzieć, że jest to firma z sektora MŚP. Zazwyczaj stosuje się kryteria jakościowe oraz kryteria ilościowe.

Kryteria jakościowe określają ekonomiczną i prawną samodzielność właściciela przedsiębiorstwa. Oznacza to, iż właściciel jest w stanie zrealizować w przedsiębiorstwie na własne ryzyko każdy zamiar, nie podlegając przy tym kontroli osób trzecich. Kolejną cechą jakościowego opisu małego/średniego przedsiębiorstwa jest szczególnie charakter gospodarki finansowej. Budowanie firmy dokonywane jest na bazie oszczędności właścicieli oraz pożyczek zaciągniętych przede wszystkim od krewnych lub znajomych [3, s. 2].

Najczęściej wyróżniane **kryteria ilościowe** to:

- wielkość zatrudnienia,
- wartość majątku, czyli aktywów,
- wartość obrotu.

W wielu przypadkach wiodącym kryterium jest liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Wyodrębnienie grupy podmiotów wg kryterium liczebności osób zatrudnionych, jest z kolei wykorzystywane do dalszych podziałów i charakterystyki potencjału ekonomicznego, jakim mogą być: majątek, obrót, wyniki finansowe, nakłady inwestycyjne itp. [3, s. 3].

Mikro przedsiębiorca – przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średnio rocznie mniej niż 10 pracowników, osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczających równowartości w złotych 2 milionów euro [6].

Mały przedsiębiorca – przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średnio rocznie mniej niż 50 pracowników, osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro [6].

Średni przedsiębiorca – przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średnio rocznie mniej niż 250 pracowników, osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro [6].

3. Podstawowe bariery i ograniczenia w funkcjonowaniu MŚP

Przedsiębiorca, realizując plany rozwojowe dla swojej firmy, napotyka bardzo często na przeszkody, które uniemożliwiają mu szybkie osiągnięcie

założonych wcześniej celów. Właściciele małych przedsiębiorstw, zwłaszcza firm handlowych i usługowych, których założenie nie wymaga wysokich nakładów kapitałowych, muszą w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej pokonywać wiele trudności, takich jak bariery związane z brakiem doświadczenia, umiejętności oraz znajomości przepisów prawa gospodarczego i podatkowego czy też trudności finansowej związanej z dostępnością do kredytu [7, s. 24], najlepiej zobrazuje to tabela 1.

Tabela 1. Ograniczenia działalności MŚP

Rodzaj bariery	Krótki opis charakteryzujący barierę
1. informacyjna	Nie wystarczająca ilość czasu i umiejętności szukania informacji w Internecie, należy podkreślić, że mimo postępu i XXI wieku wielu przedsiębiorców nie posiada jeszcze komputera.
2. finansowa	Wysokie ceny lokali, wysokie koszty kredytów, czasochłonność w ubieganiu się o kredyt
3. technologiczna	Wysokie koszty badań i rozwoju, brak możliwości zatrudnienia pracowników posiadających wysokie kwalifikacje.
4. administracyjna	Nadmiar formalności związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, bariery wynikające z niskiego zaangażowania władz lokalnych we wspieranie przedsiębiorczości, stosowanie niejasnych przepisów tworzonych na bazie przepisów unijnych czasami błędnie interpretowanych przez urzędników.
5. rynkowa	Konkurencja w szarej strefie, większa konkurencja spowodowana wejściem Polski do Unii Europejskiej.
6. makroekonomiczna	Niski popyt na produkty wysokiej jakości, zubożenie społeczeństwa, wolne tempo wzrostu gospodarczego.
7. społeczna	Rozwój przestępczości.
8. fiskalna	Złożoność systemu podatkowego, niejasność przepisów, niestabilność systemu.
9. prawna	Niejasność polskiego prawa, niestabilność polskiego prawa, niekorzystne przepisy prawa pracy, skomplikowana i pracochłonna procedura przetargowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7, s. 25-26].

Podstawową barierą, z którą boryka się każde przedsiębiorstwo z sektora MŚP jest niewątpliwie bariera kapitałowa. Dostępność do kapitału zewnętrznego oraz jego koszt ma szczególnie duże znaczenie dla rozwoju ekspansji małych i średnich przedsiębiorstw. Podstawowymi problemami związanymi z dostępem małych i średnich przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł finansowania jest:

- niski poziom zdolności akumulacyjnych, który nie daje gwarancji zwrotu zainwestowanych kapitałów [3, s. 12],
- wysokie koszty funkcjonowania firm, a co za tym idzie niski poziom rentowności [4, s. 4],
- ograniczenia związane ze specyficzną gospodarką finansową przedsiębiorstw tego sektora, dominuje księgowość oparta na księdze przychodów i rozchodów [3, s. 13],
- trudności w dokonaniu obiektywnej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej, która stanowi niejednokrotnie warunek pozyskania zewnętrznych kapitałów [8],
- skomplikowane i czasochłonne procedury związane z pozyskiwaniem kapitałów z różnych źródeł [5, s. 36].

Przedsiębiorcy, zwłaszcza mali, napotykają na barierę, którą muszą pokonać bez względu na przyszłe konsekwencje. Taką barierę tworzą:

- wysokie ceny kredytów bankowych, wyznaczane przez instytucje finansowe na podstawie oceny ryzyka kredytowego, które w przypadku małych przedsiębiorców opłacających ryczałt od przychodów ewidencjonowanych lub też regulujących podatek w formie karty podatkowej oraz przedsiębiorców niemających jeszcze historii kredytowej, jest wyższe niż w przypadku pozostałych firm;
- wysokie zabezpieczenia wymagane przez instytucje finansujące,
- wymagania formalne dotyczące firmy i wysokiego prawdopodobieństwa sukcesu zamierzonej inwestycji [7, s. 27].

Ponad to do barier funkcjonowania Małych i Średnich Przedsiębiorstw zaliczyć można jeszcze:

1. Bariery rozpatrywane w krótkim horyzoncie takie jak: [3, s. 14]

- brak mocy przerobowych,
- brak kadry kierowniczej,
- koszty finansowania działalności,
- brak zamówień,
- brak wykwalifikowanych pracowników,
- brak kapitału obrotowego,
- kursy walut,
- krajowe przepisy prawa,
- koszty badań i rozwoju.

2. Bariery rozpatrywane w długim horyzoncie takie jak: [7, s. 28]

- ciągłość zarządzania,
- ograniczenia eksportowe,
- koszty finansowania rozwoju,
- ograniczony popyt na rynku,

- brak długoterminowych źródeł finansowania,
- krajowe przepisy prawa,
- trudność w dostępie do nowych rynków.

4. Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw

Dostępność różnych źródeł finansowania w zależności od fazy rozwoju i wielkości firmy zostały przedstawione w poniższej tabeli. Kiedy kapitał własny i wypracowane nadwyżki finansowe nie są wystarczające, aby finansować inwestycje i innowacje przedsiębiorcy na ogół sięgają po finansowanie w formie kredytu. Banki postrzegają niejednokrotnie inwestycje sektora MŚP jako przedsięwzięcie ryzykowne i kłopotliwe w obsłudze, przy uwzględnieniu relatywnie wysokiego kosztu weryfikacji i monitorowania klienta w stosunku do generowanych zysków [4, s. 4]. Efektem takiego podejścia są niekorzystne warunki na jakich zostaje udzielony kredyt, czyli przede wszystkim wysokie oprocentowanie i wymagane wysokie zabezpieczenie.

Tabela 2. Dostępność wybranych źródeł finansowania MŚP

Źródła finansowania MŚP	Faza rozwoju		
	Rozruch firmy	Mała firma	Średnia firma
	Dostępność źródła finansowania MŚP		
1. kredyty bankowe	brak	**	***
2. poręczenia kredytowe	brak	**	***
3. leasing	brak	***	***
4. kredyt kupiecki	brak	***	***
5. pożyczki od znajomych	***	***	***

brak – źródło na tym etapie rozwoju niedostępne,

****** – źródło średnio dostępne na tym etapie rozwoju,

******* – źródło łatwo dostępne na tym etapie rozwoju.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [4, s. 4-5].

Na podstawie powyższej tabeli można stwierdzić, iż na początku działalności ciężko jest przedsiębiorcy uzyskać jakie kol wiek wsparcie finansowe oprócz pożyczki od znajomych czy bliskiej rodziny. Taka bariera powoduje, że wielu przedsiębiorców rezygnuje z pomysłu otwarcia własnej działalności gospodarczej, ponieważ nie mogą liczyć na większe wsparcie pieniężne ze strony instytucji finansowych.

5. Metodyka badań i charakterystyka respondentów

Badania zostały przeprowadzone techniką wywiadu bezpośredniego. Za jej zastosowaniem przemówiły takie względy jak:

- możliwość bezpośredniego kontaktu z rozmówcą,
- większa wiarygodność udzielanych odpowiedzi,
- możliwość przeprowadzenia badania w stosunkowo krótkim czasie,
- możliwość porównania ujednoliconych danych źródłowych poprzez zastosowanie jednakowych pytań otwartych.

Głównym celem badania było określenie barier na jakie napotkały przedsiębiorstwa w trakcie rozpoczynania działalności oraz określenie barier jakie napotykają w trakcie swojej działalności. Wszystkie badane firmy napotykały na bariery zarówno płynące ze strony przepisów prawa polskiego jak i wiele barier zewnętrznych dotyczących konkurencji czy specyfiki rynku na, którym działają.

Do badania wytypowano firmy z regionu łódzkiego, działające w sektorze MŚP. Wybrane firmy reprezentują różne branże, zajmujące się działalnością usługową i usługowo-handlową.

Badaniem objęto osoby prowadzące własną działalność gospodarczą w sektorze MŚP. Ogółem w badaniu wzięło udział 5 przedsiębiorstw. W oparciu o wcześniej przygotowany kwestionariusz wywiadu, respondenci w przedziale wiekowym od 20 do 30 lat, zostali poproszeni o wymienienie podstawowych barier jakie napotykają w trakcie prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Podstawowe informacje dotyczące respondentów przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka respondentów

Płeć		Rodzaj działalności	
Kobieta	2 osoby	Mikro przedsiębiorstwo	5 osób
Mężczyzna	3 osoby	Zasięg działalności	
Wiek		Lokalny	2 firmy
20-30 lat		Regionalny	2 firmy
Branża działalności		Międzynarodowy	1 firma
Usługi	1 firma		
IT	1 firma		
Gastronomia	1 firma		
Handlowo-usługowa	1 firma		
Handlowa	1 firma		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Poniżej zaprezentowano charakterystyki pięciu wybranych firm, w których przeprowadzono badanie.

Firma A – działa w branży IT od 2005 roku. Jest to rodzinny sklep internetowy, którego głównym celem jest sprawienie, by klient dokonujący zakupów przez Internet został w 100% usatysfakcjonowany. Podstawową zaletą firmy, jest to iż jako małe przedsiębiorstwo gwarantuje maksymalne zaangażowanie w wygodę przy dokonywaniu zakupów. W odróżnieniu od wielkich marketów elektronicznych do każdego klienta podchodzi indywidualnie i dzięki temu zyskuje ze strony klienta szacunek i przywiązanie do sklepu. Firma na dzień dzisiejszy nie zatrudnia pracowników, wszystkie czynności realizowane są głównie przez właściciela.

Firma B – działa w branży numizmatycznej, jej głównym celem jest zadowolenie najbardziej wymagających kolekcjonerów zbierających monety. Firma działa na rynku od 2007 roku do dnia dzisiejszego zrealizowała ponad 2 tysiące zamówień i pozyskała grono klientów, którzy chętnie współpracują z firmą. Jest to firma rodzinna zatrudniająca 1 pracownika.

Firma C – działa w branży rekreacyjno – sportowej od 2009 roku. Pomysł na taki rodzaj działalności został zaczerpnięty prosto z pasji ludzi, którzy kochają aktywny styl życia. Firma od początku ma na celu zaspokojenie potrzeb najbardziej wymagających klientów. Trenerzy rekrutowani są bardzo starannie pod względem swoich umiejętności, zdolności i posiadanych certyfikatów. Firma w swojej ofercie posiada bogaty pakiet usług, z których każdy znajdzie coś dla siebie. Do grona klientów firma zalicza osoby młode lubiące aktywnie spędzać wolny czas, osoby starsze, które mimo wieku chcą zdrowo iść przez życie, oraz osoby, które mają stresującą pracę i potrzebują się po ciężkim dniu zrelaksować i odpocząć. Firma zatrudnia 10 pracowników są to osoby zatrudnione zarówno na umowę zlecenie oraz umowę o dzieło.

Firma D – działa w branży gastronomicznej oraz rekreacyjnej. Jest to bardzo młoda firma ponieważ rozpoczęła działalność w 2010 roku. Swoją ofertę kieruje przede wszystkim do osób, które cenią sobie dobrą i aromatyczną kawę podawaną w miłej i przytulnej atmosferze. Ponad to firma posiada salę, w której odbywają się pokazy taneczne dla gości kawiarni. Na dzień dzisiejszy w firmie zatrudniona jest 1 osoba odpowiedzialna za obsługę kawiarni, ponad to firma współpracuje z trenerami przeprowadzającymi zajęcia, są to osoby posiadające wysokie kwalifikacje związane z prowadzeniem zajęć tanecznych oraz sportowych. Firma nie zapomina również o najmłodszych swoich klientach, dla dzieci przewidziane są różnego rodzaju atrakcje powiązane z dobrą zabawą i gimnastyką.

Firma E – działa w branży handlowo-usługowej. Obszar działania określa na lokalny jako sprzedaż bezpośrednia oraz globalnie ponieważ prowadzony jest przez firmę również sklep internetowy. Firma rozpoczęła działalność w 2009

roku. Po mimo krótkiej działalności firma posiada dosyć spore grono klientów, którzy dokonują cyklicznych zakupów w sklepie internetowym.

Analizą w trakcie badania objęto takie bariery jak:

- przeszkody zewnętrzne płynące bezpośrednio z rynku branżowego,
- przepisy Polskiego prawa dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej,
- inne wskazywane najczęściej przez respondentów.

6. Wyniki badań przeprowadzonych wśród MŚP

6.1. Przeszkody zewnętrzne płynące bezpośrednio z rynku branżowego

Podstawową przeszkodą, na którą zwrócili uwagę respondenci był fakt, iż jako młode przedsiębiorstwo ciężko jest na początku działalności pozyskać kredyt. Głównym problemem dla instytucji finansowej przy rozpatrywaniu wniosku kredytowego, był brak zdolności kredytowej wykazywanej przez przedsiębiorstwo. Wszyscy przedsiębiorcy stwierdzili, iż jest to jedna z najbardziej niekorzystnych barier wpływająca na dalsze losy firmy. Niestety nie ma możliwości jej ominięcia ponieważ instytucje finansowe odpowiedzialne za kredyt mają swoje wewnętrzne przepisy, które ciężko jest ominąć. Przedsiębiorcy ponad to nie chcieli rezygnować ze swoich pomysłów na firmę, dlatego wszyscy przyznali, iż większość kapitału potrzebnego do uruchomienia przedsiębiorstwa pożyczili od rodziny i bliskich znajomych.

Ponad to przedsiębiorcy zwrócili również uwagę na inne bariery zewnętrzne, które pojawiły się przed nimi w trakcie rozpoczynania działalności gospodarczej. Do takich barier zaliczyć można przede wszystkim:

- problemy czasowe związane z wydaniem niezbędnych pozwoleń i orzeczeń potrzebnych do prowadzenia działalności gospodarczej,
- problem z pozyskaniem wykwalifikowanej kadry, posiadającej odpowiednie doświadczenie,
- problem na rynku nieruchomości dotyczący odpowiedniego lokalu,
- problemy z instytucjami odpowiedzialnymi za przydzielanie środków z Unii Europejskiej z programu 6.2,
- dosyć silna konkurencja nie do końca postępująca fair wobec nowych przedsiębiorców na rynku branżowym,
- opóźnienia w GUS, spowodowane awarią systemu,
- opóźnienia związane z wypłatą dotacji wynikające z braku porządku w dokumentach instytucji pośredniczącej,

- brak poręczycieli, zarówno przy kredycie jak i przy dotacjach z Unii Europejskiej,
- niejasne przepisy dotyczące sprzedaży monet obiegowych.

Wszyscy respondenci zgodnie stwierdzili, że gdyby nie ich wewnętrzny upór i chęć osiągnięcia zamierzonego celu nie doszło by do uruchomienia działalności gospodarczej. Mimo kryzysu gospodarczego i potrzeby rozwoju firm z sektora MŚP, jest wiele bodźców zewnętrznych przez, które wielu przedsiębiorców poddało się w dążeniu do celu, którym było założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa.

6.2. Przepisy polskiego prawa dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej

W wszystkich badanych firmach pojawiły się problemy związane z prawem polskim dotyczącym prowadzenia działalności gospodarczej. Respondenci zgodnie stwierdzili, iż większość zapisów prawnych nie jest do końca zrozumiała i odpowiednio stosowana. Największy problem respondenci napotkali w przypadku interpretacji przez urzędników praw związanych z dotacjami określanymi przez Unię Europejską. W wielu przypadkach zdarzyło się tak, iż urzędnicy mylnie zinterpretowali nakazy unijne a co za tym idzie źle były stosowane przepisy w prawie polskim. Respondenci zwrócili uwagę, iż ich zdaniem prawo jest bardzo „zagmatwane” i skomplikowane a co za tym idzie zamiast pomagać w prowadzeniu działalności w wielu przypadkach jest odwrotnie i prawo uniemożliwia prowadzenie własnej działalności gospodarczej. W przypadku firmy zajmującej się sprzedażą przez Internet, prawo nakazało zakup kasy fiskalnej, która w rzeczywistości nie była potrzebna i przydatna. Był to jednorazowy duży wydatek, który nie zwrócił się dość szybko. Firma na początku działalności nie może sobie pozwolić na takie wydatki ponieważ każdy „grosz” jest ważny i bardzo potrzebny. W tym przypadku prawo utrudniło rozwój przedsiębiorstwa, a najgorszy fakt jest taki, iż nigdzie nie można było odnaleźć zapisu określającego dlaczego bez przekroczenia odpowiedniego wymaganego obrotu należy zakupić kasę fiskalną. Jeśli chodzi o firmę zajmującą się sprzedażą monet głównym problemem prawnym był fakt braku odpowiedniego zapisu dotyczącego podatku VAT dla tej branży. Przedsiębiorca musiał poświęcić wiele czasu żeby odnaleźć odpowiednie zapisy i zastosować je w swojej firmie. Niestety nie mógł liczyć na pomoc ze strony urzędników, którzy zostawili go samego z tym problemem. Ponad to przedsiębiorcy zwrócili uwagę na fakt, iż polskie prawo ma też zalety. Otóż na początku prowadzenia działalności przez okres 24 miesiące istnieje możliwość skorzystania z tzw. obniżonego ZUS-u, dzięki czemu można pozwolić sobie na prowadzenie własnej działalności gospodarczej.

6.3. Inne bariery wskazywane przez respondentów

Firma A w trakcie swojej działalności napotkała na następujące bariery, które w dosyć dużym stopniu wpłynęły na jej działalność na rynku branżowym. Do takich barier należą między innymi:

- bariery związane z szarą strefą, w przypadku usług komputerowych część konkurencji proponuje tańsze usługi, ponieważ nie prowadzi działalności gospodarczej, przez co nie ponosi dodatkowych opłat związanych chociażby ze składkami odprowadzanymi do ZUS, przez co może sobie pozwolić na tańszy sprzęt nie koniecznie dobry. Z czasem zakupiony sprzęt zaczyna się psuć i klient ma problem ze znalezieniem odpowiedniej jednostki oferującej serwis.
- niskie marże konkurencji, w handlu internetowym jest bardzo dużo firm, które sprzedają swoje produkty z marżą 1-3% co nieuchronnie prowadzi je do bankructwa, ale klienci nie zdają sobie z tego sprawy i wymagają, żeby ceny były wszędzie tak niskie. Wszystko jest porządku jeśli przy tak niskich marżach występują duże obroty, w momencie spadku obrotów konsekwencja takich działań jest bankructwo firmy. Taka konsekwencja jest również spadek zaufania klientów do sklepów internetowych.
- bariera finansowa, przedsiębiorstwa startujące w tej branży mające duży kapitał wejściowy bez większych kłopotów uzyskują kredyty kupieckie u dystrybutorów i lepsze ceny na zakup sprzętu, niestety mniejsza firmy nie mają tego luksusu i muszą o wszystko walczyć od zera.

Firma B – firma zajmująca się sprzedażą monet numizmatycznych napotyka w swojej działalności następujące bariery:

- bardzo niewielki rynek, przez co liczba odbiorców również jest ograniczona i brak sprecyzowanych potrzeb klientów,
- dosyć mały kapitał rozruchowy a co za tym idzie brak możliwości finansowania,
- brak dostawców na polskim rynku, konieczność szukania wszystkich handlarzy za granicą.

Firma C – w branży rekreacyjno – sportowej występują następujące bariery:

- bariera znalezienia odpowiedniego lokalu, rynek nieruchomości jest przepełniony lokalami niestety większość z nich to „ruiny” wymagające kapitalnego remontu. Jako młode przedsiębiorstwo posiadające niewielki kapitał nie można pozwolić sobie na taki wydatek, przez co traci się wiele czasu na oglądaniu i wyszukiwaniu lokali.
- bariera znalezienia odpowiedniej kadry, zgodnie z profilem działalności ważne jest to by osoby korzystające z usług trenowały pod okiem wykwalifikowanego trenera, o którego bardzo ciężko na rynku pracy. Z jednej strony pojawiają się osoby z dużym doświadczeniem ale bez wykształcenia kierunkowego, z drugiej strony mamy do czynienia z osobami

posiadającymi wykształcenie kierunkowe ale bez doświadczenia. Dostyc ciężko jest podjąć odpowiednią decyzję, przez co traci się czas na umawianie kolejnych spotkań z kandydatami na trenerów. Należy pamiętać, że przy prowadzeniu przedsiębiorstwa czas jest bardzo ważną „rzeczą”.

- bariera związana z dostawcami, dostawcy ewidentnie nie interesują się klientem, brak z ich strony punktualności, towary nie spełniają warunków określonych w umowie ich jakość pozostawia wiele do życzenia.
- bariera urzędnicza, brak terminowości ze strony urzędników, brak przede wszystkim uprzejmości i w wielu przypadkach kompetencji.

Firma D – przedsiębiorca wymienił tylko dwie podstawowe bariery z jakimi spotkał się do tej pory w trakcie prowadzenia firmy:

- bariera związana z brakiem kompetencji wśród urzędników zajmujących się wydawaniem dokumentów związanych z działalnością gospodarczą,
- bariera związana z dostawcami, brak zainteresowania klientem i punktualności w dostawie zamówionych artykułów.

Firma E – jako firma zajmująca się usługami i handlem internetowym, przedsiębiorca wymienił następujące bariery z jakimi się spotkał:

- problemy z informatykami, bardzo trudno w dzisiejszych czasach znaleźć dobrych fachowców, którzy wykonają profesjonalnie zlecenie związane z usługą internetową ponad to większość firm jest dosyć droga i ma problemy z terminowością,
- markety współpracujące z firmą posiadają wewnętrzne ustalenia przez co żądają długich terminów płatności, co powoduje na spory okres czasu zamrożenia gotówki,
- wysokie koszty związane z cenami paliw.

6.4. Zewnętrzne źródła finansowania

Przedsiębiorcy zostali zapytani, czy w swojej działalności korzystali z zewnętrznych źródeł finansowania i jeśli tak to jakich oraz co przemawiało za wybraniem właśnie tego a nie innego źródła finansowego. Większość respondentów wykazała, że takim źródłem była przede wszystkim rodzina, ponieważ jako młode przedsiębiorstwo nie posiadają zdolności kredytowej, a rodzinie można oddawać pieniądze w nieoprocentowanych ratach. Ponad to przedsiębiorcy korzystali jeszcze z takich źródeł jak środki z Unii Europejskiej, możliwość uzyskania bezzwrotnej pomocy finansowej.

7. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż największymi barierami jakie napotykają na swojej drodze badane przedsiębiorstwa z sektora MŚP to:

- bariera finansowa, której nie da się ominąć, jeśli nie posiadamy zamożnej rodziny, ponieważ instytucje finansowe nie widzą w nas zdolności kredytowej,
- bariera prawna, polskie prawo posiada wiele zalet, z których korzystają przedsiębiorcy, jednak mimo wszystko posiada też wiele wad, które zamiast pomagać w prowadzeniu działalności dosyć skutecznie przeszkadzają i uniemożliwiają rozwój przedsiębiorstwa.

Podsumowując można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa z sektora MŚP borykają się z wieloma barierami, które w dosyć niekorzystny sposób wpływają na ich działanie, jednak upór właścicieli prowadzi ich do sukcesu i ciągłego rozwoju.

Literatura

- [1] **Daszkiewicz N. (red.):** *Małe i średnie przedsiębiorstwa, szanse i zagrożenia rozwoju*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- [2] **Gołębiewski G.:** *Miejsce i znaczenie małych i dużych przedsiębiorstw na rynku*, [w:] Ostaszewski J. (red.): *Monografie i opracowania pt. Finanse przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2005.
- [3] **Skowronek-Mielczarek A.:** *Małe i średnie przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [4] **Stieger K.:** *Bariery ograniczające rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP skutki dla Polski*, [na:] www.madeinpomorskie.pl.
- [5] **Strużycki M.:** *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.
- [6] Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. Nr 173 poz. 1807.
- [7] **Waniak-Michalak H.:** *Pozabankowe źródła finansowania MŚP*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- [8] <http://www.egospodarka.pl/38172,PKPP-Lewiatan-Czarna-Lista-Barier-2009,1,39,1.html>.

9 SEKTOR MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE – GŁÓWNE BARIERY ROZWOJU NA OBSZARACH WIEJSKICH

Michał Banaszczyk

*Agencja Restrukturyzacji Modernizacji Rolnictwa
w Aleksandrowie Łódzkim*

1. Wprowadzenie

Proces przekształceń, jaki został zapoczątkowany w 1989 roku, a następnie dalej realizowany poprzez przystąpienie państwa polskiego do Unii Europejskiej (UE), wywołał zmiany w całej gospodarce. Niezaprzeczalną częścią tej gospodarki jest wciąż mocno niedoceniane rolnictwo, które stanowi jedną z głównych sił napędowych naszego kraju. Przekształcenia własnościowe stanowiły istotę procesu transformacji gospodarczej i społecznej, były także niezbędnym warunkiem powstania gospodarki wolnorynkowej. Wcześniejsza prywatyzacja, restrukturyzacja a obecnie modernizacja gospodarstw, zwiększa szansę wsi na odnalezienie się jej we współczesnym świecie. Poprawa konkurencyjności, rozwój i wiele innych składowych to efekty wcześniejszych przemian. Podobnie, jak inne gałęzie gospodarki napotykają na różnorakie problemy wynikające z funkcjonowania w niezmiernie dynamicznym otoczeniu, tak i rolnictwo postawione zostało przed bardzo trudnymi do sprostania realiami. W myśl prawa polskiego gospodarstwo rolne to nie to samo co przedsiębiorstwo. Jednakże śledząc przemiany, jakie zachodzą w skutek przystąpienia Polski do UE, śmiało można postawić tezę, iż wiele gospodarstw rolnych działa już na takich samych zasadach, jak małe przedsiębiorstwa rodzinne. Często spotykane pojęcie „*family business*” nie odpowiada jednoznacznie na pytanie, jaki podmiot gospodarczy możemy do niego zaliczyć? I jaką rozpiętość owy podmiot może posiadać, by można było go określić mianem biznesu rodzinnego.

Przesłanki rozwoju przedsiębiorczości na wsi wynikają również z jej znaczenia w gospodarce. Mała i średnia przedsiębiorczość przynosi bowiem

korzyści finansowe nie tylko osobom bezpośrednio w nią zaangażowanym, ale także samej gminie w postaci wpływów z opłat i podatków stanowiących część dochodów budżetu gminy. Ponadto poprawia warunki życia mieszkańców, powodując, że gmina (jako mikroregion) staje się bardziej samowystarczalna pod względem dostępu do różnych produktów i usług, sprzyja przyciąganiu inwestorów z zewnątrz i tworzeniu nowych podmiotów gospodarczych, powoduje potrzebę powstawania nowych i rozwoju już istniejących instytucji czy organizacji, poprawia wizerunek gminy na zewnątrz (promocja gminy) oraz przeciwdziała wyludnieniu się obszarów o charakterze problemowym [12, s. 18-27].

Celem artykułu jest przybliżenie problematyki związanej z funkcjonowaniem małych i średnich przedsiębiorstw oraz wykazanie barier ograniczających ich rozwój na przykładzie podmiotów działających w branży rolniczej. Przeprowadzona ankieta wśród właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw w tym sektorze pozwala wskazać czynniki, które mają najistotniejszy wpływ na aktywność MŚP w rolnictwie.

Zweryfikowanie, sklasyfikowanie i przeanalizowanie wszystkich czynników wpływających na ograniczenia w małych i średnich przedsiębiorstwach jest praktycznie niemożliwa. Dlatego też, artykuł ten przybliży wybrane elementy, o najistotniejszym znaczeniu.

2. Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw

Transformacja ustrojowa zapoczątkowana w 1989 roku stworzyła, sprzyjające okoliczności do rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. W stosunkowo krótkim czasie nastąpił proces wyraźnych przemian społecznych, który spowodował wzrost i znaczenie sektora MŚP. To w nim kumulują się ludzkie umiejętności i predyspozycje w zakresie przedsiębiorczości, twórczości i zatrudnienia. Sektor ten stanowi, zatem niezwykle istotną część polskiej gospodarki. Szczegółowe dane na temat wielkości sektora MŚP i jego pochodnych mogą nieznacznie odbiegać od rzeczywistości, gdyż w sektorze tym występuje ciągła rotacja. Różne pozycje w literaturze podają delikatnie odbiegające od siebie dane, które nie mają jednak większego wpływu na pogląd, jako całości. Według danych Ministerstwa Gospodarki i Pracy liczba zarejestrowanych w systemie REGON małych i średnich przedsiębiorstw wynosiła w 2006 r. 3.636 mln.[6, s. 31] i stanowiła 99,8% wszystkich podmiotów. Udział aktywnie prosperujących MŚP w ogólnej liczbie zarejestrowanych małych i średnich przedsiębiorstw kreował się na poziomie blisko 50%, co pozwala twierdzić, iż prawie połowa firm zawiesiła bądź zaprzestała prowadzenia działalności. Współcześnie małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w gospodarce, wpływając na tak ważne kwestie jak:

- wzrost gospodarczy,
- konkurencyjność,
- zmiany struktury gospodarczej,
- poziom bezrobocia.

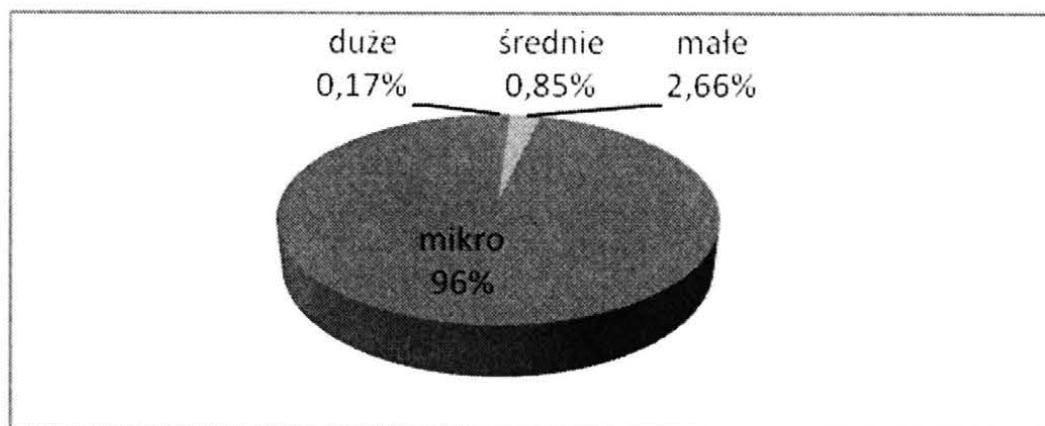
Zgodnie z zaleceniem Komisji Europejskiej 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. „za przedsiębiorstwo można uznać, podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną. Zalicza się tu przede wszystkim osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością, a także spółki lub konsorcja prowadzące regularną działalność gospodarczą”. Zalecenie to reguluje również pojęcie mikroprzedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa małego oraz średniego [11].

Nie może być uznana za przedsiębiorstwo małe i średnie firma, w której „...25% lub więcej kapitału lub praw do głosowania jest kontrolowane bezpośrednio lub pośrednio, wspólnie lub indywidualnie, przez jedno lub kilka organów państwowych” (z wyłączeniem uniwersytetów i niedochodowych ośrodków badawczych) [11].

Tabela 1. Podział przedsiębiorstw ze względu na jego wielkość oraz obrót

Rodzaj przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych	Roczny obrót	Całkowity bilans roczny
Mikroprzedsiębiorstwo	mniej niż 10 osób	mniej niż 2 mln euro	mniej niż 2 mln euro
Małe przedsiębiorstwo	mniej niż 50 osób	mniej niż 10 mln euro	mniej niż 10 mln euro
Średnie przedsiębiorstwo	mniej niż 250 osób	mniej niż 50 mln euro	mniej niż 43 mln euro

Źródło: Zalecenie Komisji Europejskiej 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji małych i średnich przedsiębiorstw.



Rys. 1. Struktura sektora przedsiębiorstw według klas wielkości, 2005

Źródło: Opracowanie na podstawie Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2005 r., GUS, Warszawa, luty 2007 r.

W sektorze tym dominują firmy najmniejsze, które zatrudniają ok. 10 osób (mikrofirmy) – najczęściej są to firmy zatrudniające od 0 – 5 zatrudnionych i są określane mianem firm rodzinnych lub inaczej „family business”. Ich ogólna liczba przekracza 96% i w różnej literaturze są to dane nieznacznie odbiegające od siebie. Bariery rozwoju takich firm są jednak bardzo duże, gdyż poziom dostępności takich przedsiębiorstw jest ograniczony dla innych uczestników rynku. Firmy małe to nieco powyżej 2,5%, średnie zaś blisko 1%. Można, więc pokusić się o stwierdzenie, że to mikroprzedsiębiorstwa stanowią siłę napędową i są głównym odzwierciedleniem dynamiki wzrostu i rozwoju całego sektora MŚP w Polsce. W istotny sposób oddziałują na taki wskaźnik, jak PKB, kreując jego przyrost bądź spadek.

Tabela 2. Udział mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w ogólnej liczbie przedsiębiorstw wg rodzaju prowadzonej działalności (struktura branżowa)

Sekcja gospodarki	Udział przedsiębiorstw danej sekcji w ogólnej liczbie przedsiębiorstw (%)	Mikro-przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
przemysł	12,3	88,7	7,2	3,3
Budownictwo	9,3	96,5	2,6	0,8
Handel i naprawy	35,6	97,2	2,3	0,4
Hotele i restauracje	3,3	96,8	2,8	0,3
Transport, gospodarka magazynowa i łączności	8,3	98,1	1,3	0,4
Obsługa nieruchomości i firm	16,2	97,8	1,7	0,6
Edukacja	1,6	98,3	1,7	0,08
Ochrona zdrowia	5,6	98,3	1,5	0,2

Źródło: Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2004 r., GUS, Warszawa luty 2006.

Struktura branżowa MŚP w gospodarce polskiej jest bardzo zróżnicowana i obejmuje prawie wszystkie gałęzie biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności. Do najbardziej licznych przedsiębiorstw według przeprowadzonych badań, które przedstawiono w tabeli 2, zalicza się firmy działające w sekcji handel i naprawy. Stosunkowo duży udział mają również przedsiębiorstwa funkcjonujące w sekcjach:

– przemysł,

- obsługa nieruchomości i firm,
- budownictwo.

6-7% to firmy zajmujące się hotelarstwem i gastronomią, opieką zdrowotną (małe prywatne przychodnie, hospicja, kliniki, itd.) oraz firmy prowadzące oświatową działalność (szkoły języków obcych, małe prywatne szkoły, przedszkola, kursy, szkolenia, itd.).

Rozmieszczenie przestrzenne przedsiębiorstw w Polsce jest znacznie niezadowolające i nierównomierne. Najwięcej przedsiębiorstw funkcjonuje w obrębie dużych aglomeracji miejskich oraz w okręgach o dobrze rozwiniętym i zróżnicowanym przemyśle. Każda z organizacji lokując swoje położenie bierze pod uwagę tak ważne aspekty jak rynek zbytu, siła robocza czy infrastrukturę.

W Polsce występują 4 regiony przedsiębiorczości [5, s. 4]:

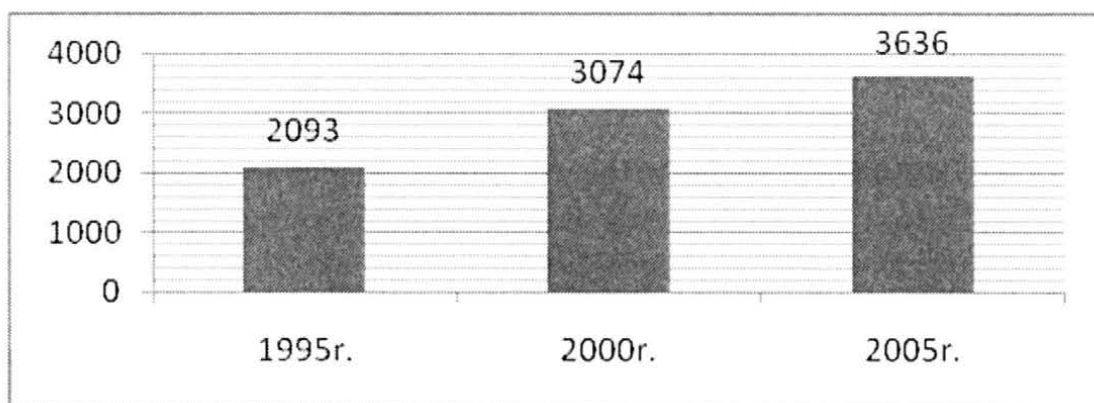
- region wzmożonej, zwiększonej przedsiębiorczości. Są to te regiony gdzie jest duża liczba MiSP np. aglomeracja warszawska, krakowska, poznańska, wrocławska i gdańska. W regionach tych występuje duży napływ zagranicznego kapitału oraz duża skala inwestycji. Firmy te są ok. 5-krotnie silniejsze od strony potencjału i kadry od firm ze słabszych regionów;
- obszary przygraniczne, gdzie jest duży ruch międzygraniczny oraz gdzie wykorzystuje się różnice cenowe między różnymi krajami. Chodzi tu przede wszystkim o aglomerację szczecińską, zielonogórską (lubelską), gdańską, olsztyńską, częściowo białostocką, bielsko – białą oraz cieszyńską;
- obszary silnej restrukturyzacji gospodarki : mowa tu o miejscach gdzie występuje duży przemysł np. górnictwo na Śląsku, przemysł włókienniczy w łódzkim. Są to regiony, w których jest dużo budynków przemysłowych i gdzie jest dobra infrastruktura – bo właśnie na bazie tych dużych przedsiębiorstw powstały MiSP. Regiony takie stanowią ok. 25% powierzchni kraju i właśnie tam rozmieszczonych jest ok. 50% MiSP;
- regiony słabej przedsiębiorczości (to ok. 75%). Mowa tu głównie o wschodniej ścianie Polski (woj. podkarpackie, świętokrzyskie, lubelskie oraz woj. północne – regiony po PGR).

3. Znaczenie sektora MiSP dla polskiej gospodarki

Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) są motorem gospodarki europejskiej. Są one głównym źródłem zatrudnienia, budzą ducha przedsiębiorczości i innowacji w UE, a tym samym mają kluczowe znaczenie dla zwiększenia konkurencyjności i zatrudnienia. MŚP dla polskiej gospodarki to nadzieja na rozwój i lepsze jutro. To właśnie ten sektor kreuje najwięcej zachowań, stymuluje i bilansuje podaż z popytem oraz odgrywa istotną rolę społeczną i polityczną.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w polskiej gospodarce odgrywają istotną rolę, która pozwala stwierdzić, iż [5, s. 5]:

- jest to sektor mający bardzo duże znaczenie dla rynku pracy, bowiem MiSP zatrudniają w Polsce ok. 67% osób zatrudnionych w całej gospodarce,
- MiSP przejmują siłę roboczą z dużych firm, w których zatrudnienie się zmniejsza (np. w wyniku wprowadzenia nowych technik, wystąpienia fuzji – w związku z czym następuje eliminacja dublujących się stanowisk),
- MiSP przyjmuje wiele osób kończących szkoły, uczelnie (wchodzących dopiero na rynek pracy),
- MiSP tworzy w znacznym stopniu (ok. 52%) produkt narodowy brutto i dochód narodowy,
- MiSP stanowi bardzo duży udział w funduszu inwestycyjnym; ok. 50% nakładów inwestycyjnych w Polsce ponosi sektor MiSP,
- MiSP przyczyniają się do rozwoju sektora dużych przedsiębiorstw; tworzą dla nich popyt a także świadczą dla nich usługi,
- w MiSP powstaje wiele wynalazków, odkryć, innowacji co przyczynia się do postępu gospodarczego,
- MiSP wyrównuje pewne luki, braki rynkowe; firmy te są bardziej elastyczne,
- efekt mnożnikowy – powstanie małej firmy powoduje automatycznie powstanie wielu firm dookoła niej,
- MiSP odgrywają dużą rolę społeczną i polityczną (tam gdzie są przedsiębiorcy, to tam gospodarka rozwija się stabilniej).



Rys. 2. Przyrost i liczba małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1995-2005 (w tys.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2005 r.”, GUS, Warszawa, luty 2007 r.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w okresie po transformacji należał do niezwykle mocno rozwijających się i mających istotny wpływ na gospodarkę kraju. Można jednak zaobserwować, iż tendencja wzrostowa w tym sektorze powoli wyhamowuje. Przyczyną zaistniałej sytuacji jest fakt, iż coraz trudniej

znaleźć niszę, w której przedsiębiorcy upatrywaliby możliwości istnienia dla swoich firm. Rynek jest dość mocno nasycony a funkcjonowanie tylko wtedy będzie opłacalne, gdy jednostki wykorzystają chwilowe okazje do odegrania w nim istotnej roli.

S. Sudoł próbując określić zespół cech małych i średnich przedsiębiorstw dokonał klasyfikacji, którą można przedstawić ze względu na [10, s. 272-273]:

- przedmiot działalności,
- relacje z rynkiem,
- zasoby, którymi dysponuje,
- zarządzanie przedsiębiorstwem,
- stosunki wewnątrz przedsiębiorstwa.

Najczęściej spotykany przedmiot działalności to [10, s. 272-273]:

- produkty specjalistyczne o stosunkowo małym popycie, półprodukty kooperacyjne dla dużych przedsiębiorstw, usługi konsumpcyjne i produkcyjne oraz niewielki handel,
- wytwarzanie produktów lub świadczenie usług na indywidualne zamówienia odbiorców,
- dominuje mały stopień specjalizacji produkcyjnej, maszyny i urządzenia o uniwersalnym zastosowaniu a stanowiska pracy są mniej specjalizowane,
- działalność penetracji rynku i badań technologicznych jest praktycznie niewystępująca.

Relacje z rynkiem mają bardzo ograniczony charakter, gdyż organizacja, jako jednostka ma bardzo mały udział w rynku. Aby odnalazła się w nim musi się bardziej do niego przystosować niż go kreować a w zakresie zaopatrzenia i zbytu funkcjonuje najczęściej na niewielkich rynkach lokalnych. Dużym atutem przedsiębiorstw tych jest jednak fakt, iż lokalny rynek pozwala im na bliski kontakt z klientami, dostawcami i innymi partnerami co powoduje ich elastyczność i możliwość stosunkowo szybkiego reagowania i dostosowywania się do zachodzących zmian w otoczeniu. Istotną barierą jest tu niewielki zasób kapitału i jego możliwość pozyskania zewnętrznego.

Zarządzanie małym przedsiębiorstwem [10, s. 272-273]:

- najczęściej przedsiębiorstwem zarządza właściciel, nie występują zatem sprzeczności interesów między właścicielami a menedżerami,
- w mocno ograniczonym stopniu jest stosowane zarządzanie strategiczne,
- większość decyzji kierowniczych podejmowana jest głównie w oparciu o krótkookresowe korzyści,
- wszystkie istotniejsze decyzje podejmowane są przez naczelne kierownictwo bądź właściciela,
- struktury organizacyjne nie są spiętrzone lecz mało rozbudowane,
- organizacja przedsiębiorstwa jest mało sformalizowana.

Relacje wewnątrz przedsiębiorstwa są ściśle uzależnione od właściciela, który nim zarządza. Kontakty pracowników z kierownictwem są ściśle powiązane od stopnia zaangażowania pracowników i identyfikowania się ich z organizacją. Im firma jest bliższa pracownikowi, tym owe stosunki są bardziej zażyłe i poprawne.

4. Przedsiębiorstwa rodzinne jako specyficzna forma prowadzenia działalności gospodarczej

W literaturze brak jest jednoznacznego określenia przedsiębiorstwa rodzinnego, jednakże zgodnie można powiedzieć, iż są one motorem rozwoju każdej gospodarki. Wszystkie rodzinne firmy posiadają własną kulturę, system wartości i cele, ale także każda z nich ulega wewnętrznym konfliktom i presji. Wielu z autorów, którzy szerzej zajmowali się istotą firm rodzinnych uważa, iż są najpowszechniejszym typem przedsiębiorstw w sektorach MŚP, a jeśli chodzi o rynki, które dopiero teraz zaczynają się rozwijać to dominują bezsprzecznie. Specyfika organizacji rodzinnych umożliwia formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach tego typu istotną rolę odgrywa rozpoznanie otoczenia, jak również analiza własnej firmy, jej powiązań, uwarunkowań oraz wad i zalet. Ważne jest by brać pod uwagę:

- udoskonalenie systemu podejmowania decyzji,
- rozpoznanie i zrozumienia potrzeb klientów,
- optymalizację wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa,
- nastawienie na walkę rynkową,
- rozpoznanie i wykorzystania kluczowych czynników sukcesu.

Przedsiębiorstwo rodzinne można opisać jako instytucję, w której większościowy pakiet własności pozostaje w rękach jednej rodziny a funkcję zarządczą pełni najczęściej właściciel bądź inny z członków rodziny. Podstawowym czynnikiem jest tu łączenie własnej pracy oraz kapitału, które przyczyniają się do możliwości rozwojowych [3, s. 341-343].

W teorii literatury dotyczącej przedsiębiorstw rodzinnych spotkać można również społeczne aspekty rozszerzające definicję „family business”. Wskazuje ona, iż jako firmę tego typu można uznać taką, w skład której wchodzi więcej niż jedna osoba pracująca odpłatnie bądź nie. Wartości uznawane w rodzinie wpływają na zarządzanie przedsiębiorstwem, wybór kierownictwa i tematy związane z dziedziczeniem. W organizacjach tego typu zacierają się różnice pomiędzy prowadzeniem działalności a życiem rodzinnym. Praca i życie tworzą jedną całość, która kształtuje ścieżki kariery, powodzeń i porażek.

J.A. Davis i R. Tagiuri zwiększają znaczenie pojęcia, i traktuje je jako organizację, w której poszczególne jednostki rodziny mają wpływ za

zarządzanie firmą poprzez: wykorzystanie związków pokrewieństwa, pełnienie funkcji kierowniczej lub prawo własności [1, s. 53].

Charakter prowadzonej działalności oraz forma, w jakiej ona występuje ma znaczący wpływ na całą organizację. Stworzenie warunków niezbędnych do pożądanego efektu jest niebywale trudnym zadaniem ale nie niemożliwym. Bez względu na to czy jest to przedsiębiorstwo prowadzone w formie rodzinnej czy nie, istnieje szereg ograniczeń i niedogodności, który w pewien sposób utrudnia funkcjonowanie. W. Popławski uważa, iż do najistotniejszych barier funkcjonowania firm rodzinnych można zaliczyć [7, s. 103-104]:

- 1) Bariery w sferze intelektualnej, wynikające z niewiedzy lub braku umiejętności właścicieli lub kierowników a w szczególności:
 - Skłonność do traktowania przedsiębiorstwa jako prostego systemu,
 - Nieumiejętność dostrzegania wielostronnych zależności i sprzężeń zwrotnych,
 - Niechęć do myślenia perspektywicznego,
 - Koncentracja na chwili obecnej lub krótkich przedziałach czasu,
 - Nieumiejętność rozpoznawania czynników wpływających na stan firmy,
 - Trudności w podziale pracy w miarę jej rozwoju.
- 2) Niestabilna polityka gospodarcza wywołująca stan niepewności i niemożności stosowania długofalowej strategii rozwoju.
- 3) Bariera sprzedaży i zaopatrzenia: pierwsza związana jest z ograniczeniem rynków zbytu produktów i usług często związana z ograniczeniem popytu krajowego i trudnościami wejścia na rynki zagraniczne; druga wynika głównie z zatorów finansowych i zamrażaniu środków w materiałach.
- 4) Słabość zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie rodzinnym związana często z nieumiejętnością formowania misji i wizji, budowania taktyki i strategii działania czy znajomością działań marketingowych, doboru i zarządzania ludźmi, zdolnością kontroli i oceny stanu finansowego.
- 5) Bariera finansowa utrudniająca realizację strategii przedsiębiorstwa.

Podstawowe problemy, które utrudniają funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw (w tym rodzinnych) są głównie spowodowane złym zarządzaniem firmą, złożonością otoczenia prawno-administracyjnego, procedurami wynikającymi z realizacji jednolitego rynku UE, dostępu do informacji oraz konfliktami wewnętrznymi. Według różnych źródeł szacuje się, iż od 30% do 40% przedsiębiorstw kończy lub zawiesza swoją działalność w ciągu trzech lat od jej rozpoczęcia. Natomiast w ciągu pierwszych 10 lat liczba ta zwiększa się nawet do 60%.

Każde przedsiębiorstwo rodzinne scala ze sobą dwa elementy: rodzinę i przedsiębiorstwo. Takie połączenie składowych życia człowieka wyznacza cele, sposób ich realizacji systemy wartości i wyznawany światopogląd. Jednocześnie jednak powoduje specyficzne zagrożenia i konflikty. Cele

realizowane w przedsiębiorstwach rodzinnych można podzielić na dwie podstawowe grupy [9, s. 26]:

- moralne i etyczne obejmujące: przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku rodziny w otoczeniu;
- ekonomiczne, do których zalicza się: wzrost zysku, zwiększenie udziału w rynku, osiągnięcie i realizacja celów sprzedaży.

W miarę rozwoju firmy, jej właściciel, pełniący jednocześnie funkcję menedżera, musi rozwijać swoje umiejętności, by móc w bardziej efektywny sposób reagować na zmiany otoczenia. Konieczności rozwiązywania coraz to nowych problemów wywołuje konflikty, których nie jesteśmy w stanie uniknąć prowadząc przedsiębiorstwo.

5. Bariery rozwoju MŚP

W literaturze istnieje wiele opracowań obrazujących z jednej strony mechanizmy powstawania różnego rodzaju trudności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, z drugiej zaś metody postępowania na okoliczność ich eliminowania.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce boryka się z różnymi problemami, które w negatywny sposób wpływają na rozwój gospodarczy i społeczne zadowolenie. Dodać trzeba, iż niepokojącym jest fakt powtarzalności owych problemów. Badania rynku wyraźnie wskazują, że od wielu lat ograniczenia pozostają niezmiennie, a zatem sądzić można, iż działania przedstawicieli organów rządowych, są daleko niewystarczające. Wyłączne rozpoznanie barier, mimo iż dostarcza cennych informacji i wskazówek siłom politycznym odpowiedzialnym za poprawę sytuacji gospodarczej kraju nie jest wystarczająca. Ze względu na negatywne oddziaływanie tych czynników na gospodarkę konieczne są radykalne i niezwłoczne działania.

Ustalenie barier hamujących przedsiębiorczość małych i średnich firm jest działaniem koniecznym w celu określenia dróg prowadzących do rozwoju tej przedsiębiorczości. Literatura przedmiotu podaje przykłady badań dotyczących ograniczeń hamujących przedsiębiorczość w różnych okresach i w poszczególnych regionach kraju [8, s. 48-60].

Najprostszym kryterium podziału barier oddziałujących na MŚP jest kryterium, które uwzględnia:

- bariery rynkowe,
- bariery finansowe,
 - bariery wynikające z dostępu do kapitału,
 - obciążenia finansowe w przypadku ubiegania się o zamówienia publiczne,

- terminy płatności,
- bariery wynikające z polityki gospodarczej wobec MŚP,
 - polityka rządu wobec MŚP,
 - bariery wynikające z postaw polityków,
 - bariery wynikające z polityki rynku pracy oraz rozwiązań w dziedzinie ubezpieczeń społecznych,
 - bariery wynikające z polityki fiskalnej,
- bariery prawne,
 - bariery wynikające ze stanowieniem prawa,
 - bariery wynikające z wykonywania prawa,
- bariery wynikające z braku dostępu do informacji,

Do kluczowych czynników determinujących rozwój przedsiębiorstw można zaliczyć umiejętność dostosowywania się tej grupy podmiotów do zmian zaistniałych w otoczeniu. Środowisko wewnętrzne i zewnętrzne firmy bowiem tworzy podstawowe warunki, w których przedsiębiorstwo funkcjonując przezwycięża różne bariery i zagrożenia oraz pozwala na kierowanie się taką drogą, by jego przyszłość była spokojna.

Wyróżnić można otoczenia o charakterze:

- spokojnym,
- zmiennym,
- burzliwym.

Jak nie trudno dostrzec, otoczenie o charakterze stałym jest przez każdego z przedsiębiorców środowiskiem najbardziej pożądanym. Łatwo bowiem tutaj funkcjonować i realizować podstawowe założenia firmy. Inaczej wygląda proces planowania w otoczeniu zmiennym. Przedsiębiorstwa istniejące w otoczeniu zmiennym, winny obserwować zachodzące zmiany i wskutek oddziaływania na firmę dostosowywać się do nich. Najmniej pożądanym otoczeniem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest otoczenie burzliwe, bowiem trudno tu przewidzieć zmiany. Elastyczność i zróżnicowanie to główne cechy firm, które pozwolą na możliwość przetrwania w środowisku ciągłych zmian. Niezbędnym elementem staje się tu prognozowanie i przewidywanie, analiza rynku oraz umiejętność szybkiego reagowania i dostosowywania do procesu zmian.

Przedsiębiorstwo ma szansę przetrwania w burzliwym otoczeniu, jeśli:

- ciągle przezwycięża bariery uczenia się zarówno pojedynczych pracowników, jak i całego przedsiębiorstwa jako organizacji,
- zarządza procesem ekonomicznego zdobywania niezbędnej wiedzy rozpowszechniania jej i stosowania,
- przewiduje przyszłe okazje w czasie pozwalającym na takie przygotowania organizacyjne, jakie umożliwiają, jakie umożliwiają pełne wykorzystanie tych sposobności,

- efektywnie zarządza zmianami organizacyjnymi, co wymaga zdolności nieprzypadkowego stymulowania, ukierunkowywania i czynienia skutecznymi procesów przekształceń wynikających z trzeźwego dążenia do wzrostu lub co najmniej zachowania na nie zmienionym poziomie możliwości realizacji kluczowych dla przedsiębiorstwa wartości społecznych.

Z. Dmowski do najistotniejszych ograniczeń rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zalicza na podstawie przeprowadzonych badań i ich analiz takie czynniki, jak [2, s. 23]:

- brak kapitału oraz nieodpowiednie planowanie finansowe,
- niedostateczne kwalifikacje,
- niedobór informacji,
- osobiste problemy przedsiębiorców,
- przecenienie możliwości zysku,
- problemy związane z zatrudnieniem.

Badania Krajowej Izby Gospodarczej określają, iż najważniejsze bariery dobrego bytu przedsiębiorstw to [4, s. 2]:

- niejasność prawna,
- niestabilność systemu prawnego,
- zła korelacja pomiędzy prawem pracy a realiami w jakich funkcjonuje firma,
- nieuczciwa konkurencja i dość duża szara strefa,
- niestabilna sytuacja polityczna,
- wygórowane koszty kredytów,
- koszty pracy (pozapłacowe),
- zły system sprawiedliwości,
- trudności z pozyskaniem finansowania,
- biurokracja i trudności w prawie budowlanym,
- korupcja,
- brak dobrze wykształconej kadry i wykwalifikowanych pracowników,
- słaba kondycja złotówki.

6. Wyniki badań

Dla bardziej przejrzystego zrozumienia tematu dotyczącego sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz określenia problemów z funkcjonowaniem firm w branży rolniczej przeprowadzono badania wśród członków owego rynku. Ankietowani mieli za zadanie odpowiedzieć na kilka pytań, które pozwoliłyby na wyciągnięcie wniosków dotyczących najistotniejszych barier ograniczających ich funkcjonowanie, rozwój oraz zadowolenie z prowadzonej działalności.

pozyskania zewnętrznych środków finansowania(20%), co jest ściśle powiązane z wielkością przedsiębiorstwa. Wynikać to może z faktu, iż koszt kredytu jest tym wyższy im mniejsza jest firma. Brak własnych źródeł finansowania przyczynia się do konieczności zaciągania kredytów, które i tak są trudno dostępne dla mniejszych przedsiębiorców. Dodatkowo trzeba wspomnieć o tym, że przychody najmniejszych organizacji są wprost proporcjonalne do wielkości przedsiębiorstwa a większa stopa procentowa powoduje, że już na samym starcie firmy są na gorszej pozycji. W dalszym ciągu na otrzymanie kredytu dla najmniejszych ma znaczący wpływ brak możliwości ich zabezpieczenia, co w przypadku osób rozpoczynających dopiero swoją działalność stanowi istotną barierę.

Do poważnych ograniczeń w sektorze rolniczym respondenci uznali również niestabilność prawa, biurokrację i słabo prosperujący przepływ informacji. Duża grupa przedsiębiorstw działająca w branży rolniczej powstała na bazie dawnych gospodarstw rolnych, które w obliczu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej nie poradziły sobie w utrzymaniu gospodarstwa rolnego, bądź postanowiła przekwalifikować profil swojej działalności. Po akcesji do UE możliwość finansowania małych i średnich przedsiębiorstw wzrosła dzięki środkom pochodzącym z funduszy strukturalnych. Jednakże przedsiębiorcy mówią o zbyt słabym przepływie informacji co do możliwości, z jakich mogą skorzystać. W ramach oferowanego wsparcia przedsiębiorcy z tego sektora mają możliwość uzyskania środków finansowych na realizację działań w sektorze rolnym i rybołówstwie.

Jednocześnie małe przedsiębiorstwa napotykają bariery związane z biurokracją oraz nadmiernie rozbudowanymi procedurami administracyjnymi. Do najczęściej wymienianych należą:

- przygotowanie zawodowe części urzędników na zbyt niskim poziomie, bądź niechęć do petentów,
- bzdurne procedury, które niejednoznacznie informują o możliwości załatwienia problemu,
- długi czas oczekiwania na decyzje, podyktowany niejasnymi okolicznościami.

Do istotnych czynników zaliczono również słabo wykwalifikowaną kadrę, jak również zły system prawny. Wynika to bowiem z problemu, jakim wciąż jest słabo wykształcona personalnie wieś. Pokolenie dobrze wyuczonych pracowników nie zdążyło jeszcze na dobre zaistnieć w rynku pracy bądź nadal znajduje się na etapie przedprodukcyjnym a aktualnie znajdująca się kadra pracowników zdążyła nabyć cech, które nie są pożądane. Zaś zły system prawny powoduje niejednokrotnie konieczność rezygnacji z prowadzonej działalności. Duże firmy mogą pozwolić sobie na przedłużające się procesy sądowe i wszystkie podobne elementy wynikające z nich. Dla przedsiębiorstw o ograniczonym kapitale i wielkości to być albo nie. Słabo prosperujący system

sądowniczy odgrywa istotną rolę, gdy organizacja chcąc dalej się rozwijać bądź prowadzić działalność na niezmiennym poziomie musi czekać np. na długotrwałe orzeczenia sądu co do spłaty dłużników.

Jako najmniej istotne ankietowani uznali osobiste problemy, kondycję złotych, pozapłacowe koszty pracy, korupcję i inne czynniki mające wpływ na ich funkcjonowanie. Efekt taki wynikać może z tego, że przedsiębiorstwa te działają na lokalnych rynkach, które często bywają okręgami o dużym bezrobociu, co pozwala na pozyskanie stosunkowo łatwo pracowników za niewielkie pieniądze. Kurs złotych wobec innych walut nie jest pozornie mocno dostrzegany a korupcja nie wpływa znacząco na instytucję.

Kolejny etap badań miał odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorcy z sektora rolniczego próbują konkurować z dużymi firmami. Zatlaczająca większość (blisko 80%) spośród ankietowanych odpowiedziała, że ich działania ograniczają się do konkurencji cenowej. Nie są jednak przekonani czy jest to dobra droga. Uważają, iż silna konkurencja ma możliwość manipulowania i sterowania cenami wedle własnego uznania. Zdają sobie doskonale sprawę z faktu, że przetrwa silniejszy a jako małe podmioty ich pozycja jest z góry przegrana. Ciągłe działania i obniżania cen powodują, iż ich przedsiębiorstwa przestają przynosić zyski a wręcz stają się niewypłacalne. Nawet jeśli uda się przez jakiś czas utrzymać na rynku to zmniejszone zyski dyskwalifikują rozwój, prace badawcze i inne czynniki, które mogłyby poprawić funkcjonowanie. Brak możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania nie sprzyja im wzmocnieniu. Doskonałym przykładem dla wielu respondentów są małe firmy, które świadczyły usługi w zakresie uboju zwierząt gospodarskich bądź też handlu tymi zwierzętami. Większość z nich zaprzestała prowadzenia działalności zaraz po tym, jak w okolicy otworzono trzy duże ubojnie. Doskonały park maszynowy, wykwalifikowany personel, duże punkty skupu i wiele innych składowych doprowadziły do tego, że rolnicy tylko tam sprzedawali swoje zwierzęta, gdyż proponowano im za nie nieznacznie większe pieniądze.

Tylko nieliczna grupa osób (około 9%) wskazała na inny czynnik walki z konkurencją, jaką jest jakość towaru i usług. Fakt ten wynika według ankietowanych z tego, iż w branży rolniczej niezwykle ciężko jest konkurować poprzez wyższą jakość.

7. Podsumowanie i wnioski

Rozwój gospodarki Polski zależy od kondycji przedsiębiorstw w tym również sektora MŚP, a także sytuacji konsumentów. Z przeprowadzonych badań, jak również przytoczonej literatury jasno wynika, iż sektor MŚP w Polsce nadal zmaga się z wieloma trudnościami ograniczającymi. Największe bariery

rozwoju napotykają małe i mikroprzedsiębiorstwa w pierwszym etapie działalności. Jest to związane z brakiem kapitału jak i specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania w warunkach konkurencji.

Dokonując podsumowania powyższego tematu można jasno powiedzieć, że do głównych barier funkcjonowania i rozwoju małych przedsiębiorstw zalicza się takie czynniki jak:

- problemy z finansowaniem działalności, jak również pozyskiwaniem dodatkowych źródeł finansowania, przyczyniających się do rozwoju przedsiębiorstwa,
- problemy z niewystarczającym wykształceniem przedsiębiorców, jak również kadry pracowniczej, która upatruje wyłącznie własnych korzyści (głównie materialnych), funkcjonując w coraz bardziej burzliwym otoczeniu,
- bariery egzystowania w kraju, który poprzez zbyt niską aktywność na rzecz małej przedsiębiorczości zapomina, iż zły system podatkowy i kredytowy przyczynia się w znacznym stopniu do upadku utrudnionej działalności, bądź konieczności jej likwidacji,
- lokalny rynek na którym działa organizacja wpływa negatywnie na jej rozwój poprzez brak pozyskiwania nowych kontaktów przybliżających go do nowych możliwości i perspektyw,
- zbyt mocno rozwinięta biurokracja, która poprzez swoisty charakter zmusza przedsiębiorców do wzmożonego zaangażowania w sprawy administracyjne a nie sprawy związane z dążeniem do lepszego wykorzystania swoich atutów,
- problemy z funkcjonowaniem aparatu państwowego i niestabilnością prawa ulegające coraz to nowym zmianą, którym nie mogą sprostać najmniejsi przedsiębiorcy,
- ograniczona dostępność do informacji i słaby jej przepływ. Rozpatrywać można ten problem tutaj na wszystkich możliwych płaszczyznach egzystencji organizacji. Świadomość rynku zbytu, przepisów prawa, uwarunkowań czy też nowych możliwości, jakie daje współpraca krajów Unii Europejskiej to nieliczne z informacji, które winny być ogólnodostępne, by szansę na rynku miały wszystkie podmioty jednakowe,
- problematyka z zarządzaniem przedsiębiorstwem, w który w miarę jej rozbudowy i upływu czasu funkcjonowania następują konflikty interesów. Brak umiejętności kreowania wizji, celów oraz nienajlepszy wybór strategii, który najczęściej oparty jest na chwilowym zaspokojeniu potrzeb, powoduje niepożądane skutki dla organizacji w przyszłości,
- brak jednoznacznego tłumaczenia przepisów prawnych, zarówno tych wychodzących z przepisów prawa polskiego, jak i UE oraz brak jakichkolwiek szkoleń w tym zakresie,

- strach przed dużymi firmami i koncernami, które często są jedynymi odbiorcami usług i towarów,

Z przeprowadzonego powyżej podsumowania wywnioskować można, że duża grupa przedsiębiorstw ma problemy z finansowaniem swojej działalności, w znacznym stopniu uniemożliwiającej jej w ten sposób procesy inwestycyjne. Większość przedsiębiorstw bardzo szybko kończy bądź zawiesza swoją działalność licząc na poprawę koniunktury w przyszłości. Stosunkowo krótki okres funkcjonowania przyczyną jest niewłaściwego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Istotnym jest również fakt, by ekipy rządzące aktualnie w Polsce wspierały rozwój małych i średnich przedsiębiorstw przez uproszczenie regulacji prawnych, systemu podatkowego i ułatwienie dostępu do źródeł finansowania, wspieranie nowych technologii i zastosowań e-biznesu, wspieranie edukacji i szkoleń z zakresu przedsiębiorczości. O dalszym rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce będą decydować nie tylko indywidualne starania potencjalnych przedsiębiorców, ale także daleko idąca polityka rządu, polityka władz lokalnych i to we wszystkich przekrojach.

Literatura

- [1] **Davis J.A., Tagiuri R.:** *Bivalent attributes of the family firm*, [w:] Aronoff C. E., Ward J. L. (eds.): *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics, Detroit 1982.
- [2] **Dmowski Z., Gostomski E., Śledź L.:** *Małe i średnie firmy we Wspólnocie Europejskiej i możliwości ich współpracy z Polską*, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 1992.
- [3] **Haus B.:** *Ryzyko i przedsiębiorczość małego przedsiębiorstwa*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L. (red.): *przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw-wyzwania współczesności*, AE im. O. Langego, Wrocław 2004.
- [4] **Krajowa Izba Gospodarcza:** *Raport z badania warunków dla funkcjonowania firm z sektora MŚP*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2006.
- [5] **Lachiewicz S.:** *Praktyka zarządzania przedsiębiorstwem – skrypt do wykładu*, Łódź 2006.
- [6] **Ministerstwo Gospodarki:** *Przedsiębiorczość w Polsce 2007*, Ministerstwo Gospodarki, lipiec 2007.
- [7] **Popławski W.:** *Finansowa pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw, Stowarzyszenie Inicjatyw Menedżerskich*, Instytut Biznesu w Kaliszu, Toruń 2003.
- [8] **Safin K.:** *Zarządzanie małą firmą*, AE im. O. Langego, Wrocław 2003.

-
- [9] **Safin K.:** *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 2, 1993.
 - [10] **Sudoł S.:** *Przedsiębiorstwo, podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
 - [11] **Zalecenie Komisji Europejskiej 2003/361/WE** z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji małych i średnich przedsiębiorstw, art.3, ust. 4.
 - [12] **Zajac D.:** *Mała i średnia przedsiębiorczość w rozwoju obszarów wiejskich* [w:] Czudec A., Ślusarz G. (red.): *Możliwości i bariery rozwoju działalności gospodarczej w obszarach wiejskich*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2004.

10 KLIMAT ADMINISTRACYJNY A PODEJMOWANIE DZIAŁALNOŚCI TURYSTYCZNEJ W SEKTORZE MŚP – PRZYKŁAD DOLNEGO ŚLĄSKA

Konrad Zawodziński

*Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych,
Instytut Przedsiębiorstwa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

1. Wprowadzenie

Współcześnie przy podejmowaniu decyzji o podjęciu własnej działalności gospodarczej kluczowego znaczenia nabiera lokalizacja firmy, czyli wybór miejsca prowadzenia działalności. Odnosi się to zarówno do przedsiębiorstwa dopiero zakładanego (tzw. lokalizacja czynna, inaczej pierwotna), jak i już działającego (tzw. lokalizacja bierna, inaczej wtórna) [5, ss. 7-8]. Umieszczenie w danym punkcie przestrzeni wpływa na dostępność czynników produkcji oraz przekłada się na bliskość rynków zbytu czy w pewnych sytuacjach – szerzej – możliwość czerpania korzyści aglomeracji lub w ogóle korzyści zewnętrznych.

Przedsiębiorstwo staje się jednocześnie częścią struktur różnego szczebla taksonomicznego, przy czym najistotniejsze znaczenie, szczególnie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, mają te na poziomie gminy. Struktury te obejmują szerokie spektrum podmiotów. Można do nich zaliczyć klientów, dostawców oraz organy administracji publicznej, generalnie interesariuszy przedsiębiorstwa. Pamiętać należy także o firmach o podobnym profilu działalności z uwagi na możliwości kooperacji¹ w ramach klastrów lub podobnych koncentracji oraz o firmach zajmujących miejsce „za” lub „przed” w łańcuchu tworzenia wartości (szanse integracji pionowej, odpowiednio wstecz lub wprzód).

¹ Pod pojęciem kooperacji (ang. **cooperation** – współpraca, **competition** – konkurencja) rozumie się współpracę podmiotów, będących swoimi konkurentami.

W niniejszym referacie autor zamierza jednak położyć szczególny nacisk na aktywność władz, zwłaszcza samorządowych, z punktu widzenia przedsiębiorcy planującego otworzyć firmę turystyczną² na Dolnym Śląsku. Wywód oparty jest na badaniu jakościowym, przeprowadzonych wiosną 2009 roku przez zespół Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych przy Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Badanie to uzupełnia badanie ilościowe Instytutu, przy którym Koło działa, a do którego znajdują się w toku wywodu odniesienia. Badanie Koła stanowi przy tym przejaw nowatorskiej aplikacji metod badania satysfakcji konsumenta na gruncie marketingu terytorialnego. Przeprowadzono je bowiem metodą tajemniczego klienta.

Ujęcie jakościowe sprzyja zbadaniu praktycznej, wręcz „codziennej” atrakcyjności inwestycyjnej gminy, realizującej się – w dużej mierze – poprzez obsługę klientów urzędów gminy. Przyjęto zatem założenie, że przedsiębiorca (inwestor) może zostać zachęcony obsługą na wysokim poziomie, a zniechęcony przez niekompetentnych czy nieuprzejmych urzędników [15, s. 3]. Pierwsze wrażenie można ukształtować opinię, której późniejsza zmiana może okazać się wręcz niemożliwa.

Badanie zorganizowano trójstopniowo. Pierwszy etap przybrał postać klasycznego *desk research*, polegającego na rozeznaniu problemu badawczego w oparciu o dane zastane. Dwa kolejne miały natomiast charakter typowego *field work*, a zatem badania tworzącego obraz rzeczywistości badanej w oparciu o uzyskiwane w jego toku dane pierwotne. Pierwszym z nich był tzw. audyt elektroniczny, drugim natomiast – tzw. audyt osobisty.

Wybór tego właśnie regionu był nieprzypadkowy. Podyktowany był on trzema względami. Po pierwsze, województwo dolnośląskie dysponuje wielorakimi walorami turystycznymi, na które składają się zarówno obiekty przyrodnicze, jak i antropogeniczne. Po drugie, region z racji swojego przygranicznego położenia wydaje się predestynowany do turystyki, a rozwój tej branży to przejaw konsumpcji renty geograficznej. Po trzecie, działalność turystyczna to jedna z wyspecjalizowanych funkcji regionu.

Co więcej, do badania celowo wybrano określone jednostki samorządu terytorialnego. Szczególną uwagę zwracano bowiem na gminy biorące udział w Konkursie Gmina *Fair Play*, organizowanym przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. Chciano bowiem sprawdzić, czy istotnie gminy uczestniczące w Konkursie oferują ponadprzeciętną obsługę przedsiębiorców. Dostrzeżono przy tym związek między orientacją marketingową gminy a poszukiwaniami przedsiębiorców, co ściśle koresponduje z wspomnianymi decyzjami lokalizacyjnymi i w konsekwencji przynależnością do lokalnych i regionalnych struktur gospodarki.

²Ani w tym tekście, ani w przywoływanych badaniach nie uwzględnia się agroturystyki.

2. Klimat administracyjny

Za klimat administracyjny, jako specyficzny „mikroklimat”, budujący wraz z innymi całościowy obraz klimatu inwestycyjnego na danym terenie, uznano na potrzeby tekstu splot warunków prowadzenia działalności gospodarczej, związanych z jednostkami administracji samorządowej na szczeblu gminy. W toku operacjonalizacji problemu badawczego w samym badaniu Koła wyodrębniono dwie grupy czynników kształtujących klimat administracyjny, określany w raporcie z badania mianem „mikroklimatu inwestycyjnego”. Pierwsza z nich odnosiła się do uwarunkowań formalnych, będących jednocześnie kryteria wykorzystywanymi w Konkursie Gmina *Fair Play*. Druga z nich dotyczyła jakości obsługi przedsiębiorców.

Wśród uwarunkowań typowo formalnych uwzględniono dwa. Po pierwsze, ważna była odpowiedź na pytanie, czy gmina ma ważny plan zagospodarowania przestrzennego. Po drugie, dociekano, czy na terenie gminy funkcjonują stowarzyszenia przedsiębiorców, kluby i podobne zrzeszenia.

W świetle obowiązującego w czasie prawa prowadzenia badania (oraz w aktualnym stanie prawnym) gminy nie mają obowiązku przygotowania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, w szczególności nie muszą objąć nimi całego swojego obszaru. Opracowanie planu wydaje się jednak z perspektywy inwestora istotne. Dokument ten wskazuje, chociażby pośrednio, na ramy działalności. W przypadku turystyki może ona informować tak o terenach stymulujących rozwój usług turystycznych, jak i o obszarach dotkniętych poważnymi przeszkodami. Bliskość stref przemysłowych z pewnością okaże się źródłem wielu destymulant dla biznesu turystycznego.

W istnieniu stowarzyszeń skupiających przedsiębiorców upatruje się asumptu do rozwoju bardziej zaawansowanych form współpracy firm skupionych na danym obszarze, dyfuzji innowacji i nieformalnej wymiany wiedzy, a w konsekwencji także do powstania przyszłych struktur klastrowych.

Z racji lokalnego nastawienia badaczy poza zakresem badania znalazło się istnienie pewnych dokumentów planistycznych dla całego regionu. Jako podstawowy wymienić należy *Strategię rozwoju województwa dolnośląskiego do 2020 roku*. Turystykę uznaje się w tym regionie za jedną z fundamentalnych branż, trafnie zatem rozpoznając w specjalności regionalnej potencjał rozwojowy. Strategia zawiera też celne odniesienie do walorów przyrodniczych, uwarunkowań historycznych i przygranicznego położenia jako czynników decydujących o roli turystyki dla regionu. Spójność działań urzędników gminnych z dokumentem strategicznym dla całego województwa uznać należy za wysoce pożądaną.

Ze Strategią powiązany jest inny dokument, ukierunkowany wyłącznie na działalność turystyczną. Chodzi mianowicie o Program rozwoju turystyki dla województwa dolnośląskiego, opracowany na lata 2004-2013. Dokument opiera

się m.in. na *Strategii rozwoju turystyki dla województwa dolnośląskiego*, opracowana przez Polską Agencję Rozwoju Turystyki S.A. w Warszawie na zlecenie Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej we Wrocławiu. Jako że ten dokument z kolei wprost odwołuje się do korzyści płynących z położenia przygranicznego, zwłaszcza w kontekście intensywnej konsumpcji usług turystycznych przez Niemców. Należy przy tej okazji podkreślić rolę obcojęzycznej obsługi inwestorów, a w razie jej braku kompensujących te niedostatki – odpowiednio dostępnych usług tłumaczeniowych.

Pozytywnie należy ocenić przygotowanie także innych dokumentów na skalę wojewódzką, komplementarnych wobec wzmiankowanych strategii. Szczególną uwagę autora zwraca występowanie programów nastawionych na politykę zrównoważonego rozwoju (ochrona środowiska, gospodarka odpadami, edukacja ekologiczna oraz wsparcie finansowe mniejszych jednostek samorządu terytorialnego) oraz na kształtowanie kapitału społecznego (współpraca z organizacjami pozarządowymi), niezwykle cennego dla sprawnego i bezpiecznego obrotu oraz wspomagającego nieformalny przepływ wiedzy.

3. Tajemniczy petent

Badanie jakości obsługi przeprowadzono z wykorzystaniem metody tajemniczego klienta (*mystery client*, *mystery customer*, *mystery shopper*). Metoda ta sytuuje badacza (audytora) w pozycji korzystającego z danej usługi (tutaj – petenta, klienta urzędu gminy). Ma przez to doprowadzić do precyzyjnej oceny jakości oraz określenia, które obszary wymagają poprawy, a które rzeczywiście stanowią przewagę konkurencyjną, czyli identyfikowaną w tekście dobrą praktykę. Metoda ma cechy obserwacji uczestniczącej i eksperymentu.

Celem tej metody jest: diagnoza, poprawa i monitoring jakości [12, s. 222]. Cel badania stanowiła natomiast nie tylko sama ocena jakości obsługi potencjalnych przedsiębiorców, lecz także ocena przydatności zewnętrznej certyfikacji i wiarygodności wyników Konkursu Gmina *Fair Play*. Bardzo istotne było także uzupełnienie wyników dotychczasowych badań ilościowych macierzystego Instytutu o badania jakościowe.

Badanie składało się z kilku etapów. W pierwszej kolejności badacze dokonali *desk research*, korzystając z bazy ofert inwestycyjnych Konkursu Gmina *Fair Play*, Biuletynu Informacji Publicznej, stron internetowych poszczególnych gmin oraz fachowych opracowań. Ponadto, przestudiowali istotne akty prawne, m.in. ustawę o swobodzie działalności gospodarczej oraz ustawę – Kodeks spółek handlowych.

Po badaniu opartym na danych zastanych, przeprowadzono badanie internetowe, tzw. audyt³ elektroniczny. Ta część badania poprzedzała badanie wyjazdowe, terenowe. Przede wszystkim służyła ona ocenie, jak szybko, chętnie i zachęcająco, wreszcie prawidłowo i wyczerpująco urzędy gminy odpowiadają na pytania potencjalnych inwestorów. Ponadto, zbadana została możliwość uzyskania takich informacji drogą mailową w języku obcym (angielski, niemiecki). Historie życia audytorów, czyli fikcyjne, acz spójne i wiarygodne „biografie” petentów, były w tej części badania bardziej zróżnicowane niż w kolejnej i miały umożliwić prześledzenie ewentualnie odmiennych standardów zachowań wobec, np. „swoich” wyborców.

Końcowe stadium przedsięwzięcia miało za cel ocenę jakości osobistej obsługi przedsiębiorcy na miejscu. Początkowo rozważano przeprowadzenie lub przynajmniej podjęcie prób przeprowadzania audytu osobistego w języku angielskim lub niemieckim. Wobec niemalże braku odpowiedzi na tego typu zapytania skierowane poprzez pocztę elektroniczną, badacze poniechali tego pomysłu i ograniczyli się do audytu w języku polskim.

Jak już wspomniano, pierwsza część audytu została przeprowadzona drogą elektroniczną. Korzystając ze specjalnie założonych na potrzeby badania adresów internetowych, zespół wysłał w połowie kwietnia 75 listów elektronicznych do 25 urzędów gmin wybranych z regionu Dolnego Śląska. W większości wiadomości te zostały wysłane na adresy podane przez gminy na ich oficjalnych stronach, natomiast w trzech przypadkach (Nowa Ruda, Chocianów, Zgorzelec) skorzystano z zamieszczonych tam formularzy kontaktowych. Decydując się na liczbę wiadomości, zespół starał się mieć na uwadze możliwe jak największy stopień naturalności. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można założyć, że analizowane gminy otrzymują niewielką liczbę wiadomości tego typu, zwłaszcza jednego dnia. Wysłanie większej liczby listów podniosłoby wprawdzie statystyczną wiarygodność badania, ale – jako mogące budzić uzasadnione podejrzenia urzędników – nie odpowiadałoby wymogom wiarygodności (w sensie potocznym) badania metodą *mystery client*.

Aby zapewnić różnorodność wysyłanych wiadomości stworzono 6 wyimaginowanych audytorów różniących się między sobą narodowością, płcią, wiekiem, wykształceniem i miejscem zamieszkania. Wysłane e-maile, pomijając różnice redakcyjne, skonstruowane były w oparciu o podobny schemat: przedstawienie nadawcy, przedstawienie pomysłu na biznes oraz pytania do

³ Warto przy tym wyjaśnić, iż pojęcie „audyt” odnosi się w kontekście badań metodą tajemniczego klienta do jednego badania. Przyjęła się polska pisownia tego pojęcia w odróżnieniu od tzw. auditów jakości, znanych w zarządzaniu jakością, wykorzystywanych, np. w procesie certyfikacji zgodności z określoną normą. Dotyczy to także urzędów, w tym oczywiście urzędów gminy, które mogą starać się o potwierdzenie zgodności z normą ISO 9001. Na Dolnym Śląsku m. in. Urząd Marszałkowski wdrożył System Zarządzania Jakością, wdrożony zgodnie ze wspomnianą międzynarodową normą.

gminy. Kwerenda obejmowała przede wszystkim pytanie o formalności związane z zakładaniem działalności gospodarczej (w tym możliwość załatwienia ich za pośrednictwem Internetu), pytanie o istniejące na terenie gminy organizacje przedsiębiorców oraz przygotowanie planu zagospodarowania przestrzennego. Zadawano także dodatkowe pytania, związane ze specyfiką danej działalności np. koncesje i pozwolenia wymagane dla funkcjonowania parku linowego czy restauracji. Istotnym aspektem badania było sprawdzenie, czy gminy są przygotowane na obsługę obcokrajowców. W tym celu zespół wysłał 37 listów w językach obcych (26 po angielsku i 11 po niemiecku). Dla lepszego porównania reakcji na języki obce, wiadomość na temat parku linowego 13 gminom została wysłana w języku polskim, a pozostałym 12 w języku angielskim.

Audyt osobisty prowadzony był w gminach Kotliny Kłodzkiej, wyłącznie w języku polskim. Polegał on na odwiedzeniu urzędów gmin przez członków zespołu, występujących jako jako tzw. tajemniczy klienci, „tajemniczy petenci”. Jednostki, do których dotarł zespół to gminy Polania-Zdrój, Duszniki-Zdrój (jednego dnia), Łądek-Zdrój i Kłodzko (drugiego dnia). Fakt, że nie udało się zbadać większej liczby jednostek wytypowanych do badania internetowego spowodowany był przede wszystkim trudnościami wynikającymi z niskiej intensywności i zawodnej koordynacji połączeń pomiędzy poszczególnymi miejscowościami. Wizyty w urzędach zorganizowane były według jasnego schematu. Zespół występował jako dwoje młodych przedsiębiorców wraz z asystentem sporządzającym notatki. Rozmowa z urzędnikami zaczynała się od pytania o procedurę założenia firmy. W miarę potrzeb zadawano dodatkowe pytania. Na potrzeby badania terenowego badacze (audytorzy) założyli, że chcą otworzyć lokalne biuro podróży.

4. Gminy i ich ocena

Do badania atrakcyjności inwestycyjnej Dolnego Śląska wybranych zostało łącznie 25 gmin, z czego 16 to gminy uznane za turystyczne, a 15 – gminy, które biorą w tym roku udział w konkursie gmina Fair Play, przy czym nie się to zbiory rozłączne. Zespół badawczy wytypował 10 gmin miejskich, 7 gmin wiejskich i 8 gmin wiejsko-miejskich. Spośród 25 gmin zakwalifikowanych do próby, gminy wybrane do badania terenowego należą do turystycznych gmin Kotliny Kłodzkiej, a trzy z nich: Duszniki-Zdrój, Polanica-Zdrój i Łądek-Zdrój to gminy o charakterze uzdrowiskowym. Szczegóły przedstawia tabela 1 (w załączeniu). Tabela 2 (w załączeniu) z kolei pokazuje, że w próbie znalazły się gminy o randze ponadnarodowej. Wspomniane trzy uzdrowiska mają dla turystyki znaczenie międzynarodowe.

4.1. Badanie w oparciu o dane zastane

W toku *desk research* zespół zgromadził dane na temat przygotowania w danej gminie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego oraz działalności stowarzyszeń przedsiębiorców. Wyniki zawiera tabela 3 (w załączeniu). Wyłaniają się z tej fazy badania dwa spostrzeżenia. Po pierwsze, co należy ocenić pozytywnie, niemal wszystkie badane gminy mają uchwalony obowiązujący plan zagospodarowania przestrzennego. Po drugie, luką wydaje się brak zrzeszeń przedsiębiorców działających na terenie gmin. Występują one w niespełna połowie jednostek objętych badaniem. Należy jednak zważyć możliwość podejmowania niezinstytucjonalizowanej współpracy i duże prawdopodobieństwo, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach, takiej nieformalnej aktywności. Równocześnie niewykluczone jest członkostwo w organizacjach ogólnopolskich, spełniających z punktu widzenia gospodarowania w skali lokalnej inne funkcje.

4.2. Badanie poprzez pocztę elektroniczną (audyt elektroniczny)

Ze sporządzeniem zestawienia odpowiedzi na wysłane listy elektroniczne zespół czekał trzy tygodnie, przewidując pewien margines opieszałości w odpowiedzi na korespondencję kierowaną przez Internet. Po upływie tego okresu liczba otrzymanych odpowiedzi wyniosła 17 (z 14 gmin). Stanowi to niewielki odsetek, zważywszy, że łącznie wysłano 75 wiadomości (po 3 do każdej gminy). Na więcej niż jedna wiadomość odpowiedziały tylko gminy Kudowa-Zdrój, Szklarska Poręba i Święta Katarzyna (po 2). Pod względem długości czasu oczekiwania na odpowiedź występuje znaczne zróżnicowanie. Jako pierwsze – dzień po wysłaniu – odpisały gminy Kudowa-Zdrój, Polanica-Zdrój i Zgorzelec. Następnie zareagowały Bystrzyca Kłodzka, Karpacz, ponownie Kudowa-Zdrój. Na pozostałe gminy trzeba było czekać ponad tydzień. Fakt, że czas oczekiwania na ponad połowę odpowiedzi był dłuższy od tygodnia świadczy najlepiej o raczej ograniczonych możliwościach gmin w zakresie obsługi przedsiębiorców drogą elektroniczną. Tymczasem możliwość taka dla wielu inwestorów może mieć niebanalne znaczenie.

Zespół otrzymał tylko jedną odpowiedź na wiadomości w językach obcych. Nadeszła ona z gminy Legnickie Pole. Listu tego nie sposób jednak uznać za wystarczającego, gdyż na list po angielsku odpowiedziano po polsku, jedynie z dopiskiem *Information in English – soon* (informacje po angielsku – wkrótce). Odpowiedź ta była przy tym bardzo rzeczowa i w pełni wyczerpująca. Zawiera także informacje na temat warunków podejmowania działalności gospodarczej przez obcokrajowców. Pozostałe gminy nie udzieliły żadnej odpowiedzi na obcojęzyczne listy, co w kontekście członkostwa Polski w strukturach

europejskich oraz specyfiki przygranicznego położenia należy ocenić raczej krytycznie.

Równocześnie paradoksalnie ponad połowa (17) badanych gmin prowadzi strony internetowe w językach obcych. Przeważają wersje w języku angielskim (16), niemieckim (15) i czeskim (7), co niewątpliwie spowodowane jest wzmiankowanym położeniem przygranicznym. Pod tym względem liczby wersji językowych stron przodują gminy Łądek-Zdrój, Polanica-Zdrój (po aż 5 wersji), a także Duszniki-Zdrój (4 wersje). Jest to zgodne z uzdrowskim charakterem tych jednostek i nastawieniem także na obsługę transgranicznego ruchu turystycznego.

Większość z 17 otrzymanych odpowiedzi cechuje odpowiednia przejrzystość. Najlepiej należy ocenić jakość odpowiedzi na pytanie o procedurę zakładania działalności gospodarczej. W listach poinformowano o konieczności wypełnienia określonych druków, miejscu ich złożenia, a także możliwości (lub jej braku) wysłania określonych dokumentów e-mailem lub tradycyjną pocztą. Do innych spraw odniosły się tylko niektóre gminy. Również nie wszystkie odpowiedziały na pytanie o plan zagospodarowania przestrzennego. Dzięki korespondencji z gminami Polanica-Zdrój, Święta Katarzyna i Zgorzelec pozyskano numery telefonów kontaktowych. Należy jednak docenić chęć udzielenia szerokiej pomocy ze strony poszczególnych urzędników gminy Święta Katarzyna. Wprawdzie nie można samego odesłania do kontaktu telefonicznego jednoznacznie uznać za wadę, ale dla przedsiębiorców wymiana e-maili może być prostsza, wygodniejsza i zwyczajnie tańsza. List z gminy Bogatynia przybrał nietypową formę. Do treści maila wklejono bowiem artykuł z *Gazety Prawnej* o nowych przepisach dotyczących składania wniosku o działalność gospodarczą.

4.3. Audyt osobisty

Ocena obsługi przedsiębiorcy na miejscu, w siedzibie urzędu gminy wymaga w pierwszej kolejności doprecyzowania kryteriów, którymi oceniający zamierzają się kierować. W przypadku bezpośredniego kontaktu ważny jest zarówno element merytoryczny, a więc jakość udzielonych informacji jak i element pozamerytoryczny, związany z atmosferą panującą w urzędzie i nastawieniem pracowników do klientów urzędu. Bezspornie kryteria te mają charakter subiektywny, co nie dziwi z racji celu i charakteru badania.

Co do warstwy merytorycznej, odwiedzone gminy można zgodnie ocenić wysoko. Obecni na miejscu pracownicy urzędu udzielili wyczerpujących i jasnych odpowiedzi na zadane pytania. Poza standardowymi wskazówkami dotyczącymi ubiegania się o numer REGON, zgłoszenia się do urzędu skarbowego w celu wyboru formy opodatkowania, a także do Zakładu

Ubezpieczeń Społecznych, urzędnicy byli dość skorzy do dzielenia się również innymi, potencjalnie przydatnymi informacjami. W gminach Duszniki-Zdrój, Łądek-Zdrój i Kłodzko otwarcie przyznano, zgodnie z prawdą, że szeroko nagłaśniane „jedno okienko” jeszcze nie funkcjonuje, a w gminie Łądek-Zdrój otrzymano cenne porady odnośnie wad i zalet założenia konta bankowego dla przedsiębiorstwa. We wszystkich gminach zespół otrzymał gotowe formularze. Na docenienie zasługuje fakt, że wnioski dostępne w urzędzie w Dusznikach-Zdroju posiadają już wypełnione pola dotyczące lokalnego urzędu i jednostek nadrzędnych. Cenne okazały się również wizyty w działach zagospodarowania przestrzennego w Polanicy-Zdroju i Dusznikach-Zdroju. W pierwszej z wymienionych jednostek udzielono informacji nie tylko o możliwościach i uwarunkowaniach założenia działalności, ale także o zaletach gminy.

Ze słów pracownika działu zagospodarowania przestrzennego w Polanicy-Zdroju wynika, że gmina za pożądaną uznaje napływ nowoczesnych technologii, które przyciągnąć do gminy przyciągnąć mają m. in. nowoczesny szpital i odpowiednio rozwinięta infrastruktura transportowa. Warto również wspomnieć, że gmina Polanica-Zdrój ma uchwalony plan zagospodarowania przestrzennego dla prawie całego swego obszaru, z wyjątkiem centrum miejscowości, dla którego ma być uchwalony w najbliższym czasie. Gmina Duszniki-Zdrój czekała jeszcze na uchwalenie planu zagospodarowania, ale w urzędzie poinformowano o możliwości bezproblemowego założenia przedsiębiorstwa w przypadku działalności nieuciążliwej dla środowiska. Udzielono także rady, by w razie wątpliwości wstrzymać się z inwestycją do czasu uchwalenia pełnego planu zagospodarowania przestrzennego.

Na bardzo wysoką ocenę zasługuje pozamerytoryczny komponent obsługi klienta w badanych urzędach gmin. Pracownicy wykazali się wysoką kulturą osobistą i pozytywnym nastawieniem do klientów. Docenić należy również gotowość poświęcenia czasu na wyjaśnienie wątpliwości i gotowość do udzielania ewentualnej dalszej pomocy, np. przy uzupełnianiu wniosku. W urzędzie gminy Łądek-Zdrój zaoferowano w razie wystąpienia takiej potrzeby użyczenie egzemplarza Polskiej Klasyfikacji Działalności. Urząd gminy (miejskiej) Kłodzko trzeba z kolei pochwalić za dłuższe godziny urzędowania – we wtorki do 17. Na ogół urzędy gmin w okolicy otwarte są codziennie tylko do godziny 15.30.

4.4. Certyfikaty Konkursu Gmina Fair Play oraz badania atrakcyjności inwestycyjnej Instytutu Przedsiębiorstwa SGH

Konkurs Gmina *Fair Play* jest organizowany przez Instytut Badan nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym pod auspicjami Polskiej Izby Gospodarczej. Ważne z perspektywy omawianego badania cele konkursu to

m.in. wskazanie i wyróżnienie gmin przyjaznych dla inwestorów, promowanie przejrzystych relacji gmin z przedsiębiorcami i społecznością lokalną, zachęcanie gmin do wypracowania odpowiednich standardów obsługi przedsiębiorców poprzez wprowadzenie stosownych zmian w wewnętrznej organizacji pracy i zachęcanie wszystkich gmin w Polsce do rzetelności i uczciwości w relacjach z przedsiębiorcami.

Według organizatorów gmina przyjazna inwestorom wyróżnia się m.in. poprzez to, że podejmuje aktywne działania organizacyjne, promocyjne i finansowe, mające na celu przyciągnięcie inwestorów do gminy, stwarza warunki dla rozwoju przedsiębiorczości oraz aktywności społecznej w gminie, charakteryzuje się praworządnością i wysokim poziomem etycznym pracowników gminy. Wizja ta, choć szeroko ujmująca problem, zbieżna jest z cechami, których u urzędników dopatrywano się podczas badania Koła.

Na podstawie wyników Konkursu, jurorzy przyznają nagrody, z których najważniejszą jest certyfikat „Gmina *Fair Play* – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji”. Do korzyści czerpanych z uczestnictwa można zaliczyć promocję gminy, kreowanie jej wizerunku jako przyjaznej przedsiębiorcom oraz tworzenie kapitału relacyjnego, np. poprzez nawiązanie kontaktów z innymi samorządami i przedsiębiorcami. Z punktu widzenia inwestorów szczególne znaczenie ma przy tym publikowanie na stronie internetowej Katalogu Ofert Inwestycyjnych, w którym gminy mogą się zaprezentować w oparciu o podane cechy.

Spośród 15 gmin laureatów na e-maile wysłane w ramach audytu elektronicznego odpowiedziało 8 gmin, przy czym jedynie gmina Święta Katarzyna na więcej niż jeden list. Sam fakt, że prawie połowa z gmin laureatów nie zareagowała na zapytania mailowego nie przemawia na ich korzyść. Gdy weźmie się jeszcze pod uwagę jakość udzielonych odpowiedzi, rezultaty stają się jeszcze bardziej niepokojące. Za dobre i wyczerpujące można rygorystycznie uznać tylko listy z gmin Długołęka, Pieszyce i Łądek-Zdrój. Należy przy tym pamiętać, że kompletnych informacji udzieliły pewne gminy, niewyróżnione w ramach konkursu, np. Karpacz, Szklarska Poręba czy Polkowice. Nawet od gmin będących laureatami konkursu, nie otrzymano od odpowiedzi na listy w językach obcych, co może skłonić ku wątpliwościom w przyjazny charakter gmin w stosunku do obcokrajowców, chcących otworzyć swój biznes w Polsce.

Trzeba przy tym przyznać, że nie można zgłosić uwag co do jakości obsługi osobistej w trzech zbadanych gminach *Fair Play*, tj. Polanicy-Zdroju, Dusznikach-Zdroju i Łądku-Zdroju. Urzędnicy wykazali się rzetelnością, życzliwością oraz kompetentnością.

W badaniu Instytutu Przedsiębiorstwa dokonano natomiast skrupulatnej waloryzacji atrakcyjności inwestycyjnej z wykorzystaniem autorskiej metody korelacyjno-wagowej. Badacze wyróżniają atrakcyjność rzeczywistą (zdolność do absorpcji inwestycji kapitałowych [6, s. 18]) oraz potencjalną (możliwe do osiągnięcia w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej korzyści lokalizacji

[10, s. 9]). Do drugiej grupy zalicza się dwa wskaźniki: PAI1, czyli wskaźnik potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej, obliczany przy pomocy analogicznej formuły na wszystkich szczeblach podziału taksonomicznego oraz PAI2, wyliczany wyłącznie dla województw.

Posłużono się przy tym unikatową kombinacją wskaźników, podzielonych na pięć mikroklimatów: zasoby pracy, infrastruktura techniczna, infrastruktura społeczna, rynek (tzw. mikroklimat rynkowy) oraz walory przyrodnicze, które – jako wskaźniki pseudojednocechowe – składają się na łączną ocenę atrakcyjności danego regionu. Wykaz wskaźników tworzących poszczególne mikroklimaty zawiera tabela 4 (w załączeniu).

Według wyników najbardziej aktualnego badania ocena parametryczna potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej województwa dolnośląskiego dla turystyki poprawiła się. W tym roku województwo uplasowało się w wysokiej klasie B (A – najwyższa, F – najniższa), podczas gdy w zeszłym – w klasie C (awans o jedną). Wysokie oceny otrzymały także dolnośląskie powiaty: grodzkie (szczególnie Wrocław) oraz położone w Sudetach bądź na trasie wiodącej z Polski centralnej przez stolicę regionu w góry (warunki korzystne z punktu widzenia turystyki górskiej oraz całorocznej turystyki wypoczynkowej, uzdrowskiej i kwalifikowanej, zwłaszcza biznesowej). Powiat kłodzki, w którym odbył się audyt bezpośredni, zaliczono w tym roku do klasy B. Dobre oceny otrzymały też gminy regionu – dominowały wśród nich jednostki zaliczone do jednej z trzech najwyższych klas (A, B, C). Oceny poszczególnych gmin objętych badaniem zawiera tabela 1 (w załączeniu).

5. Wnioski

Na podstawie badania przeprowadzonego metodą *mystery client* można wysunąć dwa podstawowe wnioski. Po pierwsze, pracownicy gminy na ogół nie udzielają bez zbędnej zwłoki kompletnych odpowiedzi na pytania ich klientów, w tym przypadku młodych przedsiębiorców, chcących otworzyć własny biznes turystyczny. Tyczy się to zwłaszcza zapytań potencjalnych inwestorów, formułowanych w języku obcym, nawet jeśli dana gmina ma stronę internetową w danym języku. Po drugie, urzędnicy chętnie udzielają pomocy. Są przy tym mili i uprzejmi oraz kompetentni. Ponadto, pracownicy urzędów gmin akcentują doniosłe znaczenie działalności turystycznej dla gospodarki gmin i brak przeszkód do uruchomienia przedsiębiorstwa turystycznego w niemal dowolnym miejscu. Świadczy to o spójności polityki lokalnej z zarządzaniem rozwojem regionalnym na szczeblu województwa, czemu daje się wyraz z przytaczanych dokumentach planistycznych. Z punktu widzenia przedsiębiorcy wskazuje to na większą pewność gospodarowania.

Badanie Koła to także przyczynek do komentarza w przedmiocie wiarygodności rankingów bądź zewnętrznej certyfikacji. Po pierwsze, wyniki badania, szczególnie audytu mailowego, pokazują ograniczoną miarodajność rezultatów Konkursu Gmina *Fair Play*. Gminy wyróżnione certyfikatem, oznaczone jako certyfikowane lokalizacje inwestycji, niekoniecznie zapewniają od razu lepszą jakość obsługi. W większym stopniu pomaga ją ocenić ranking gmin według wskaźnika potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej. Zespół Instytutu Przedsiębiorstwa SGH uwzględnia przy tym szersze spektrum determinant prowadzenia działalności gospodarczej. Mimo nieuwzględnienia odrębnego mikroklimatu administracyjnego w badaniu statutowym w 2009 roku, można zaobserwować, że gminy o wyższych pozycjach w rankingu zapewniały relatywnie lepszą obsługę potencjalnych inwestorów. Do prawie najwyższej klasy B zaliczono zdecydowanie wyróżniającą się podczas audytu bezpośredniego gminę Łądek-Zdrój.

Tym bardziej warto więc skonstatować, że kwestia tworzenia odpowiedniego klimatu administracyjnego stanowić może ciekawy przedmiot badań interdyscyplinarnych. Z uwagi na związki między prawem a zarządzaniem strategicznym oraz zarządzaniem rozwojem regionalnym może zająć szczególnie poczesne miejsce w nurcie ekonomicznej analizy prawa.

Literatura

- [1] **Babbie E.:** *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2009.
- [2] **Budner W.:** *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, AE w Poznaniu, Poznań 2004.
- [3] **Churchill G.A.:** *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.
- [4] **Gobiecka P., Próchniak J., Zawodziński K.:** *Badanie atrakcyjności inwestycyjnej na przykładzie wybranych gmin turystycznych Dolnego Śląska*, SGH, Warszawa 2009, <http://www.sgh.waw.pl/instytuty/ip/kolo/badania/>.
- [5] **Godlewska H.:** *Lokalizacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, WSM, Warszawa 2007.
- [6] **Godlewska-Majkowska H. (red.):** *Atrakcyjność inwestycyjna polskich regionów. W poszukiwaniu nowych miar*, SGH, Warszawa 2008.
- [7] **Godlewska-Majkowska H. (red.):** *Innowacyjność jako czynnik wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej polskich regionów w latach 2002-2007*, SGH, Warszawa 2009 (materiał niepublikowany – obliczenia do badania statutowego Instytutu Przedsiębiorstwa SGH).

- [8] **Godlewska-Majkowska H.:** *Wpływ lokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] Lichniak I. (red.): *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, SGH, Warszawa, 2009.
- [9] **Godlewska-Majkowska H., Poniatowska-Jaksch M.:** *Atrakcyjność regionów Polski dla inwestycji w turystykę*, [w:] Deluga W. (red.): *Turystyka we współczesnej gospodarce*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2009.
- [10] **Kalinowski T. (red.):** *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2005*, IBnGR, Gdańsk 2005.
- [11] **Krajewski K., Śliwa J.:** *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
- [12] **Maison D., Noga-Bogomilski A. (red.):** *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- [13] **Ryłko E.:** *Niedoceniane badania jakościowe*, „Marketing w Praktyce”, nr 3/02, Wyd. Marketing w Praktyce, Warszawa 2002.
- [14] **Wodejko S.:** *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, WSHiP, Warszawa 1998.
- [15] **Wódkowski A.:** *Mystery Shopping – odślanianie firmy*, „Marketing w Praktyce”, nr 6/05, Wyd. Marketing w Praktyce, Warszawa 2005.
- [16] **Wódkowski A.:** *Tajemniczy Klient wkracza do badań*, „Marketing w Praktyce”, nr 1/03, Wyd. Marketing w Praktyce, Warszawa 2003.
- [17] **Zarębski P.:** *Atrakcyjność regionów Polski dla inwestycji w turystykę*, [w:] *Innowacyjność jako czynnik wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej polskich regionów w latach 2002-2007*, SGH, Warszawa 2009 (materiał niepublikowany, przygotowany w ramach badania statutowego Instytutu Przedsiębiorstwa SGH).

Załączniki

Tabela 1. Gminy objęte badaniem Koła

Powiat	Gmina	Rodzaj gminy	PAI1_H
Jeleniogórski	Karpacz (T)	M	A
	Szklarska Poręba (T)	M	A
Kłodzki	Bystrzyca Kłodzka (T)	WM	C
	Duszniki Zdrój (FP), (T, U)	M	A
	Kłodzko (T)	M	A
	Kłodzko (T)	W	D
	Kudowa Zdrój (T, U)	M	A
	Lądek Zdrój (T, U)	WM	A
	Międzylesie (FP) (T)	WM	C
	Nowa Ruda (FP), (T)	M	A
	Polanica Zdrój (FP), (T, U)	M	A
	Radków (T)	WM	C
Wałbrzyski	Szczawno Zdrój (T, U)	M	A
	Walim (T)	W	C
Wrocławski	Długołęka (FP), (T)	W	C
	Kobierzyce (FP)	W	B
	Święta Katarzyna (FP)	WM	B
Zgorzelecki	Bogatynia (FP)	WM	B
	Zawidów (FP)	M	C
	Zgorzelec (FP)	W	A
Bolesławiecki	Gromadka (FP)	W	B
Legnicki	Legnickie Pole (FP)	W	D
Polkowicki	Chocianów (FP)	WM	B
	Polkowice (FP)	WM	A
Dzierżoniowski	Pieszyce (FP), (T)	M	C

*Oznaczenia: PAI1_H – wskaźniki potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej dla turystyki (A – ocena najwyższa, F – ocena najniższa), FP – gminy biorące udział w konkursie Gmina Fair Play, T – gminy turystyczne, U – uzdrowiska, M – gminy miejskie, WM – gminy wiejsko-miejskie, W – gminy wiejskie. Gminy poddane audytowi osobistemu pogrubiono.

Źródło: P. Gobiecka, J. Próchniak, K. Zawodziński, *Badanie atrakcyjności inwestycyjnej na przykładzie wybranych gmin turystycznych Dolnego Śląska*, SGH, Warszawa 2009 (wersja elektroniczna); *Innowacyjność jako czynnik wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej polskich regionów w latach 2002-2007, obliczenia do badania statutowego Instytutu Przedsiębiorstwa SGH, Warszawa 2009 (materiał niepublikowany).*

Tabela 2. Miejscowości turystyczne w woj. dolnośląskim o znaczeniu międzynarodowym

Miejscowość	Funkcja turystyczna	Gmina	Powiat
Bielawa	krajoznawcza	Bielawa	dzierżoniowski
Duszniki Zdrój	uzdrowiskowa, wypoczynkowa, krajoznawcza	Duszniki Zdrój	kłodzki
Dzierżoniów	krajoznawcza	Dzierżoniów	dzierżoniowski
Henryków	krajoznawcza	Ziębice	ząbkowicki
Jawor	krajoznawcza	Jawor	jaworski
Jelenia Góra	krajoznawcza	Jelenia Góra	Jelenia Góra
Kamieniec Ząbkowicki	krajoznawcza	Kamieniec Ząbkowicki	ząbkowicki
Karpacz	wypoczynkowa, krajoznawcza	Karpacz	jeleniogórski
Kłodzko	krajoznawcza	Kłodzko	kłodzki
Krzeszów	krajoznawcza	Kamienna Góra	kamiennogórski
Książ (cz. m.)	krajoznawcza	Wałbrzych	Wałbrzych
Kudowa Zdrój	uzdrowiskowa, wypoczynkowa, krajoznawcza	Kudowa Zdrój	kłodzki
Lądek Zdrój	uzdrowiskowa, wypoczynkowa, krajoznawcza	Lądek Zdrój	kłodzki
Legnica	krajoznawcza	Legnica	Legnica
Legnickie Pole	krajoznawcza	Legnickie Pole	legnicki
Lubiąż	krajoznawcza	Wołów	wołowski
Pieszyce	krajoznawcza	Pieszyce	dzierżoniowski
Polanica Zdrój	uzdrowiskowa, wypoczynkowa	Polanica Zdrój	kłodzki
Szklarska Poręba	wypoczynkowa	Szklarska Poręba	jeleniogórski
Świdnica	krajoznawcza	Świdnica	świdnicki
Trzebnica	krajoznawcza	Trzebnica	trzebnicki
Wambierzyce	krajoznawcza	Radków	kłodzki
Wrocław	krajoznawcza	Wrocław	Wrocław

Źródło: Program rozwoju turystyki dla województwa dolnośląskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2005.

Tabela 3. Istnienie planu zagospodarowania przestrzennego i stowarzyszeń przedsiębiorców w wybranych gminach Dolnego Śląska

Powiat	Gmina	Plan zagospodarowania przestrzennego	Stowarzyszenia przedsiębiorców
Jeleniogórski	Karpacz	TAK	TAK
	Szklarska Poręba	NIE	NIE
Kłodzki	Bystrzyca Kłodzka	TAK	TAK
	Duszniki Zdrój	NIE	NIE
	Kłodzko (gm. miejska)	TAK	TAK
	Kłodzko	TAK	NIE
	Kudowa Zdrój	TAK	NIE
	Lądek Zdrój	TAK	NIE
	Międzylesie	TAK	NIE
	Nowa Ruda	TAK	TAK
	Polanica Zdrój	TAK	NIE
	Radków	TAK	NIE
Wałbrzyski	Szczawno Zdrój	TAK	TAK
	Walim	TAK	NIE
Wrocławski	Długołęka	TAK	TAK
	Kobierzyce	TAK	TAK
	Święta Katarzyna	TAK	TAK
Zgorzelecki	Bogatynia	TAK	NIE
	Zawidów	TAK	TAK
	Zgorzelec (gm. wiejska)	TAK	TAK
Bolesławiecki	Gromadka	TAK	TAK
Legnicki	Legnickie Pole	TAK	NIE
Polkowicki	Chocianów	TAK	NIE
	Polkowice	TAK	TAK
Dzierżoniowski	Pieszyce	TAK	NIE

Źródło: P. Gobiecka, J. Próchniak, K. Zawodziński, *Badanie atrakcyjności inwestycyjnej na przykładzie wybranych gmin turystycznych Dolnego Śląska*, SGH, Warszawa 2009 (wersja elektroniczna) na podstawie stron internetowych poszczególnych gmin.

Tabela 4. Wskaźniki waloryzacji potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności turystycznej z podziałem na mikroklimaty (wskaźnik PAI1_H)

Mikroklimat	Wskaźniki
Zasoby pracy	<ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik aktywności zawodowej obliczony, jako stosunek liczby osób pracujących w przeliczeniu na 100 osób w wieku produkcyjnym – waga 0,5; • saldo migracji wewnętrznej na 1000 mieszkańców – waga 0,5; • saldo migracji zewnętrznej na 1000 mieszkańców – waga 0,5; • ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku przedprodukcyjnym; • udział % pracujących w usługach rynkowych w ogólnej liczbie pracujących w usługach.
Infrastruktura techniczna	<ul style="list-style-type: none"> • sieć rozdzielcza wodociągowa na 100 km² [w km] – waga 0,3; • sieć rozdzielcza kanalizacyjna na 100 km² [w km] – waga 0,3; • sieć rozdzielcza gazowa na 100 km² [w km] – waga 0,3; • odsetek ludności korzystającej z sieci gazociągowej; • odsetek ludności korzystającej z sieci wodociągowej; • odsetek ludności korzystającej z sieci kanalizacyjnej; • osady dotychczas składowane (nagromadzone) na terenie oczyszczalni [w tonach masy suchcj] przypadające na 1000 mieszkańców – waga 0,3; • udział odpadów unieszkodliwionych oraz poddanych odzyskowi w wielkości odpadów wytworzonych w ciągu roku – waga 0,3; • udział ścieków oczyszczanych w emisji ścieków wymagających oczyszczenia – waga 0,3.
Infrastruktura społeczna	<ul style="list-style-type: none"> • porady lekarskie ogólnodostępne na 1000 mieszkańców – waga 0,5; • liczba placówek służby zdrowia na 100 tys. mieszkańców – waga 0,5; • muzea i oddziały/powierzchnia gminy [ha]; • kina stałe – miejsca na widowni przypadające na 1000 mieszkańców; • apteki na 1000 mieszkańców – waga 0,5; • księgozbiór na 1000 mieszkańców.

Mikroklimat	Wskaźniki
Rynek	<ul style="list-style-type: none"> • dochody budżetów gmin z podatku pit na mieszkańca (PLN); • liczba korzystających z noclegów w obiektach noclegowych I-XII dzielona przez liczbę miejsc w obiektach noclegowych; • udzielone noclegi w obiektach noclegowych/liczba mieszkańców; • udzielone noclegi w obiektach noclegowych/liczba pracujących; • liczba turystów zagranicznych korzystających z noclegów w obiektach noclegowych I-XII/liczba korzystających z noclegów w obiektach noclegowych I-XII.
Walory przyrodnicze	<ul style="list-style-type: none"> • ocena rzeźby terenu; • dostęp do morza (metoda zero-jedynkowa); • powierzchnia jezior [ha]/powierzchnia gminy [ha]; • powierzchnia wszystkich gruntów leśnych [ha]/powierzchnia gminy [ha]; • powierzchnia obszarów prawnie chronionych [ha]/powierzchnia gminy [ha] – waga 0,3; • liczba pomników przyrody na 100 ha – waga 0,3; • parki spacerowo-wypoczynkowe [ha]/ powierzchnię gminy – waga 0,3; • liczba miejsc noclegowych w zakładach uzdrowiskowych/ na 1000 mieszkańców – waga 0,3; • ładunki zanieczyszczeń w ściekach po oczyszczeniu w kg/rok – bzt5 (tj. biochemiczne zapotrzebowanie tlenu) – waga 0,3; • odpady nagromadzone na własnych składowiskach [tys. ton]/ha – waga 0,3.

Źródło: P. Zarębski *Atrakcyjność regionów Polski dla inwestycji w turystykę*, SGH, Warszawa 2009 (materiał niepublikowany, przygotowany w ramach badania statutowego Instytutu Przedsiębiorstwa SGH).

11 POZYTYWNE I NEGATYWNE ASPEKTY STOSOWANIA WYBRANYCH DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH Z PUNKTU WIDZENIA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO

Wioletta Olińska

Koło Naukowe „LBT”, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Małe przedsiębiorstwa są podmiotami stanowiącymi obecnie liczną grupę w gospodarce rynkowej Polski. Najczęściej organizacje z tego sektora koncentrują się na działalności nie wymagającej dużej skali. Te z nich, które mają charakter produkcyjny, zajmują się wytwarzaniem wyrobów rzadziej poszukiwanych, o określonym fasonie, smaku, zastosowanej technologii itd. Taka działalność służy dostosowaniu się do określonych potrzeb konkretnych odbiorców [12, s. 2].

Należy jednak pamiętać, że bez względu na rozmiar podmiotu działającego na rynku, sama atrakcyjność produktu nie wystarczy do jego sprzedaży. Ważnym jest dotarcie do potencjonalnego klienta, poinformowanie go o walorach charakteryzujących produkt, a także o miejscu i sposobie zakupu, korzyściach związanych z konkretnym wyborem (również w odniesieniu do tego co oferują konkurenci), stąd tak istotną rolę w działalności gospodarczej odgrywa zagadnienie promocji [11, s. 128].

W związku z faktem, iż małe przedsiębiorstwa dysponują zazwyczaj ograniczonymi zasobami i możliwościami w porównaniu do podmiotów większych, inne jest ich podejście do działań promocyjnych.

Z uwagi na powyższe jako **cel opracowania** ustanowiono identyfikację i ocenę pozytywnych i negatywnych aspektów towarzyszących stosowaniu wybranych działań promocyjnych (udziałowi w targach oraz działalności promocyjnej przy pomocy Internetu i witryny WWW) z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Realizacji celu posłużyły badania empiryczne

w formie studium przypadku, przeprowadzone w celowo wybranym małym przedsiębiorstwie produkcyjnym mieszczącym się w Łodzi, jakim jest Bioserwis sp. z o.o.. Badania wykonano stosując metodę wywiadu kwestionariuszowego, którego respondentem był dyrektor wspomnianego wyżej przedsiębiorstwa.

2. Pojęcie i instrumenty promocji oraz charakterystyka wybranych działań promocyjnych

Zagadnienie promocji jest często poruszane w literaturze poświęconej marketingowi, dlatego warto rozpocząć od wspomnienia etymologii tego słowa. **Termin promocja** pochodzi z języka łacińskiego od słów pro motio i promovere. Pierwsze z nich oznacza poparcie, krzewienie, zaś znaczenie drugiego jest tożsame z wyrażeniami takimi jak: posuwać naprzód, szerzyć [5, s. 409]. Najogólniej rzecz biorąc, promocję określa się jako proces komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem [13, s. 40]. Komunikacji ta może być realizowana poprzez różne działania zwane działaniami promocyjnymi. Promocję można ponadto rozpatrywać w kategoriach systemu, będącego zespołem sprzężonych ze sobą środków, za pomocą których organizacja komunikuje się z otoczeniem. Owy system ma za zadanie zapewnić dwukierunkowy przepływ informacji na linii przedsiębiorstwo – pośrednicy – konsumenci [11, s. 128]. Poszczególni autorzy nie są jednak całkowicie zgodności co do struktury systemu promocji czy nawet ilości elementów budujących tenże system (elementy te zwane są instrumentami promocji).

Tabela 1. Analiza porównawcza wewnętrznej struktury systemu promocji

Autor	Nazwa i struktura elementów systemu				
P.D. Bennett	System komunikacji				
	Reklama	Promocja sprzedaży	Public relations i publicity		Sprzedaż osobista
Ph. Kotler	Instrumenty promocji i komunikacji				
	Reklama	Promocja sprzedaży	Public relations	Sprzedaż osobista	Marketing bezpośredni
M. Thomas	System komunikowania wartości				
	Personel sprzedaży		Promocja sprzedaży		Reklama
R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Horschgen	Polityka komunikacji				
	Reklama		Promocja sprzedaży		Public relations
H. Meffert	Komunikacja marketingowa				
	Komunikacja osobista	Reklama		Promocja Sprzedaży	Public relations
L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek	Instrumenty aktywizacji sprzedaży				
	Reklama	Sprzedaż osobista	Promocja	Public relations	Sponsorowanie

Źródło: [13, s. 53].

Na potrzeby niniejszego artykułu, przyjęty został podział zaproponowany przez Kotlera.

W literaturze przedmiotu można spotkać definicję **reklamy** prezentującą ją jako wszelką, płatną formę bezosobowego przedstawiania, popierania produktu/usługi lub też idei, którego dokonuje określony nadawca. Równocześnie wyodrębniony został podział na reklamę masową (pośrednią), półmasową (wykorzystującą prasę fachową) oraz bezpośrednią (przybierającą często postać reklamy pocztowa i reklamy internetowej, która niesie z sobą charakter kontaktu indywidualnego sprzedawcy i nabywcy). Reklamę masową, ze względu na wykorzystywane przez nią środki oddziaływania (czyli nośniki) można podzielić na prasową, telewizyjną, radiową, kinową [1, s. 74-84].

Obok reklamy w zestawieniu podsystemów promocji znajduje się pojęcie **promocji sprzedaży**, która polega na stosowaniu zachęt i nagród mających skłonić klienta do zakupu w danej chwili (istotne jest tu położenie nacisku na zakup teraz, nie zaś w przyszłości). Jest to narzędzie krótkookresowe, przynoszące szybsze i bardziej wymierne reakcje niż reklama [7, s. 152]. Niektórzy rozróżniają dwie odmiany promocji sprzedaży – handlowy i konsumencki. Handlowa jest adresowana do własnego personelu sprzedażowego, pośredników hurtowych i detalicznych, hurtowników i detalistów. Jeśli chodzi zaś o promocję sprzedaży o charakterze konsumenckim, to jest ona stworzona z myślą o ostatecznym nabywcy, uruchamiają ją producenci lub detaliści. Grupa narzędzi wykorzystywanych w **promocji konsumenckiej** jest dość obszerna i obejmuje m.in. następujące elementy [10, s. 220-222]:

- bezpłatne próbki towarów, które są drogie, lecz relatywnie skutecznym narzędziem, stosowanym głównie przy wprowadzaniu produktu na rynek,
- obniżki cen, która musi być tak skonstruowana by zapobiegać sugestii niskiej jakości produktu,
- kupony dla klientów,
- konkursy i loterie, o którym mówi się, że nie są efektywne (zwłaszcza przy promowaniu marki po raz pierwszy), jeżeli nie towarzyszy im intensywna reklama,
- oferty refundowane polegające na zwrocie części zapłaconej ceny po okazaniu dowodów zakupu, stosowane przeważnie w przypadkach produktów trwałego użytku, charakteryzujących się wyższą ceną jednostkową, zwłaszcza gdy konkurencyjne marki są do siebie podobne lub dotyczą przypadku promowania produktów na rynku o słabym natężeniu promocji,
- prezenty rzeczowe,
- nagrody za lojalność.

Z kolei termin **public relations** (PR) choć nie doczekał się do tej pory polskiego odpowiednika, utożsamiany jest z kształtowaniem wyobrażenia o organizacji [1, s. 93]. W przeciwieństwie do reklamy, jest to nieodpłatny

element systemu promocji. Kotler do podstawowych narzędzi public relations zalicza publikacje, imprezy, sponsoring, nowiny, przemówienia, działania publiczne, wizerunek w mediach. Mówiąc o PR trzeba wspomnieć, iż jest ono oparte na trzech cechach takich jak wysoka wiarygodność (wyższa niż w przypadku reklamy), szansa na zaskoczenie nadawcy, dramaturgia [6, s. 590]. Równocześnie w literaturze można znaleźć rozróżnienie na **public relations zewnętrzne i wewnętrzne**. Pierwsze z nich adresowane jest do szerszego audytorium i wykorzystuje przeważnie środki masowego przekazu. Drugie, jest związane z bezpośrednimi kontaktami z nabywcami, postawą przyjmowaną w nich przez przedsiębiorstwo [1, s. 93].

Kolejnym pojęciem do wyjaśnienia jest **sprzedaż osobista** uznawana przez Kotlera za najskuteczniejszy element systemu promocji na późniejszych etapach procesu kupna, ważna zwłaszcza podczas nakłaniania do działania. Jej cechami charakterystycznymi są osobisty kontakt, utrzymywanie więzi, reakcja. Sprzedaż osobista polega na osobistej i bezpośredniej prezentacji oferty przez sprzedawcę potencjalnemu nabywcy, w drugiej kolejności na odpowiedzi na pytania, aż w końcu na zebraniu zamówień.

Następny element systemu promocja **czyli marketing bezpośredni** wykorzystuje bezpośrednio kanały dotarcia do konsumenta (takie jak poczta, katalogi, telemarketing, telewizja interaktywna, kioski, strony internetowe czy sprzęt przenośny), omijając pośredników rynkowych. Cechą charakterystyczną jest nastawienie na wymierny efekt, najczęściej przybierający postać bezpośredniego zamówienia [6, s. 574, 590, 632-633].

Mówiąc o marketingu bezpośrednim szczególny akcent należy położyć na kanały elektroniczne. Obecnie obserwuje się dużą popularność **Internetu**, jako medium służącego do prowadzenia działań promocyjnych. Takie rozwiązanie, podobnie zresztą jak każde inne, niesie z sobą szereg określonych zalet i wad. Do najważniejszych **pozytywnych stron promocji z wykorzystaniem Internetu** zalicza się [8, s. 10]:

- tanią i łatwą komunikację z klientami,
- możliwość bieżącego i niosącego za sobą niskie koszty modyfikowania działań promocyjnych,
- uzyskanie statusu podmiotu nowoczesnego, korzystającego z nowych technologii,
- docieranie do atrakcyjnej z punktu widzenia marketingu grupy docelowej,
- mierzalność działań promocyjnych, ich weryfikację oraz dokładne określanie skuteczności z jaką się one wiążą,
- możliwość tzw. „masowej personalizacji”, co oznacza tworzenie komunikatu dla indywidualnego użytkownika.

Pomimo tej długiej listy zalet, nie powinno pozostawać się obojętnym wobec **mankamentów promocyjnej działalności** w oparciu o Internet. Wśród nich w literaturze przedmiotu można znaleźć [4, s. 20]:

- ograniczone bezpieczeństwo sieci
- możliwość występowania problemów technicznych,
- koszty związane z dostępem do sieci.

Podstawą działań promocyjnych w Internecie jest przeważnie firmowa **witryna WWW**. Może ona umożliwiać realizację działań marketingowych [8, s. 18-19]. Wśród nich można wyróżnić:

- kształtowanie wizerunku,
- informowanie, związane z rozprzestrzenianiem wiedzy m.in. na temat produktów oraz sposobu ich użytkowania,
- pozyskiwanie nowych klientów,
- budowanie relacji przejawiające się budową dialogu klienta z firmą,
- integrowanie użytkowników czyli tworzenie społeczności poprzez tworzenie platformy do wymiany informacji między użytkownikami.

Innym przykładem działalności promocyjnej przedsiębiorstwa jest udział w **targach**. W Kompendium wiedzy o Marketingu znajdziemy informację, iż targi są elementem promocji bezpośredniej [10, s. 234]. Z kolei Kotler wskazuje je jako przykład sprzedaży osobistej lub promocji sprzedaży (w zależności od adresata) [6, s. 574]. Jeszcze inny autor, a mianowicie Blythe zalicza targi do instrumentów public relations, podkreślając, iż są one przede wszystkim okazją do gromadzenia informacji niezbędnych z punktu widzenia podjęcia decyzji zakupu niż samym miejscem zakupu [2, s. 195]. Generalnie jednak autorzy zgadzają się do co do tego jakie **korzyści** mogą wynikać z udziału w imprezie targowej. Jest to więc okazja m.in. do zaprezentowania się gronu potencjalnych klientów, nawiązania nowych kontaktów z innymi firmami z branży, czy też podpatrzenia konkurencji.

Bez względu na to czy przyjęte zostanie założenie, że targi to element promocji bezpośredniej, sprzedaży osobistej czy też PR, to w związku z udziałem przedsiębiorstwa w targach należy jednak pamiętać, iż [2, s. 205-206]:

- cele wystawców nie zawsze są spójne z oczekiwaniami odwiedzających,
- zwiedzający wizytują targi przede wszystkim w celu zebrania informacji, toteż wystawcy nie powinni spodziewać się znacznego wzrostu sprzedaży,
- odwiedzający zapoznają się z ofertą niezbyt licznej grupy podmiotów biorących udział w targach,
- przygotowanie się do targów zajmuje przedsiębiorstwu dużo czasu,
- chociaż określenie celu uczestnictwa w targach jest istotnym elementem, trzeba zdawać sobie sprawę z faktu, że nie zawsze możliwą jest ocena stopnia realizacji tego celu.

Nie bez znaczenia jest też, że uczestnictwo w targach (zwłaszcza o zasięgu międzynarodowym) pociąga za sobą wysokie koszty [1, s. 98].

Przytoczone wyżej informacje są tylko niewielkim skrawkiem wiadomości jakie można znaleźć w obszernej literaturze z zakresu promocji. Z powodu wielości

istniejących instrumentów promocji, istotnym staje się ich przemysłany wybór. Przedsiębiorstwo podejmując decyzję o tym, które z nich zastosować winno wziąć pod uwagę [13, s. 58]:

- swoją wielkość i sytuację ekonomiczną,
- przyjęte strategie rozwoju i cele,
- rodzaj i charakter rynku, ze szczególnym uwzględnieniem układów konkurencyjnych,
- rodzaj oferowanych produktów,
- charakter popytu, stopień jego elastyczności dochodowej oraz cenowej etc.

W związku z powyższym w dalszej części artykułu przedstawione zostanie spojrzenie na działalność promocyjną z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa, trudniącego się produkcją.

3. Działalność promocyjna małego przedsiębiorstwa produkcyjnego

Zgodnie z literą prawa za **przedsiębiorstwo** uważa się podmiot prowadzący działalność gospodarczą, bez względu na jego formę prawną. Z kolei mówiąc o przedsiębiorstwie produkcyjnym warto byłoby przyjrzeć się pojęciu **produkcji**, które można rozumieć jako użytkowanie różnego rodzaju środków technicznych i usług w celu wytworzenia nowych produktów i usług wymaganych przez klienta [3, s. 8]. Dorzucając do tego definicję **małego przedsiębiorstwa** czyli takiego, w którym zatrudnionych jest co najwyżej 50 pracowników i którego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro (przy ustalaniu czy przedsiębiorstwo spełnia kryteria małego, należy także sprawdzić jego związki z innymi podmiotami [9], nie jest to jednak zagadnienie bezpośrednio związane z tematem artykułu i zostanie pominięte), otrzymamy ogólną odpowiedź na to czym jest **małe przedsiębiorstwo produkcyjne**. Taki twór posiada zazwyczaj bardziej ograniczone możliwości i zasoby, dlatego charakteryzuje go inne spojrzenie na tematykę promocji.

W odróżnieniu od niektórych dużych przedsiębiorstw, małe nie posiadają odrębnych komórek zajmujących się tylko i wyłącznie jednym elementem systemu promocji, np. PR (duże koncerny posiadają niekiedy całe biura, których zadaniem jest kształtowanie pozytywnej opinii o swojej działalności). Uważa się nawet, że **zewnętrzne public relations** przeważnie nie występuje w przedsiębiorstwach małych i średnich, a jeśli już ma ono miejsce, to jest to sytuacja incydentalna, która może pojawić się np. w czasie przedstawiania na targach unikatowego produktu lub podpisywania wyjątkowo dużego kontraktu [1, s. 93]. Nie oznacza to jednak, że podmioty małe zupełnie rezygnują z działań promocyjnych. Kotler pisze np. że **promocja sprzedaży** jest często wybierana przez małe i średnie przedsiębiorstwa gdyż organizacje te posiadają mało pieniędzy na reklamę, a sięgać po nią powinny te podmioty, które działają na

rynkach produktów wyraźnie różniących się [7, s. 153]. Ze względu na możliwość dofinansowania, ważnym elementem działalności promocyjnej dla małych przedsiębiorstw mogą być **targi**. Uczestnictwo małych i średnich przedsiębiorstw w ogólnych międzynarodowych imprezach tego typu jest często wspierane przez państwo czy Unię Europejską. Z kolei uczestnictwo w targach specjalistycznych bywa dofinansowywane przez izby gospodarcze ogólnokrajowe, regionalne lub branżowe [1, s. 97].

Nie mniej jednak bez względu na rodzaj działalności promocyjnej na jaką zdecyduje się małe przedsiębiorstwo produkcyjne, każde z tych rozwiązań będzie niosło z sobą określone zalety i wady.

4. Metodyka badań empirycznych i charakterystyka badanego podmiotu

Realizacja celu opracowania została oparta na badaniach empirycznych w formie studium przypadku (case-study), które przeprowadzono w celowo wybranym małym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Podmiotem badań wybrano przedsiębiorstwo Bioserwis sp. z o.o.. Przy wyborze kierowano się następującymi kryteriami:

- liczbą pracowników wynoszącą około 30, a więc poniżej granicznej wartości definiującej małe przedsiębiorstwo,
- roczny obrotom nie przekraczającym 10 mln euro,
- produkcyjnym charakterem działalności prowadzonej przez podmiot,
- stosowaniem więcej niż jednego instrumentu promocji.

Przy badaniach zastosowano **metodę wywiadu**. Techniką badawczą był w tym przypadku wywiad kwestionariuszowy, zaś jako narzędzie badawcze posłużył kwestionariusz ankiety. Respondentem został dyrektor badanego przedsiębiorstwa, którym jest mężczyzna w wieku z przedziału 51-60 lat, legitymujący się wykształceniem wyższym technicznym (absolwent budownictwa Politechniki Łódzkiej). Uczestnik badania jest równocześnie współwłaścicielem przedsiębiorstwa, w którym przeprowadzono wywiad. Badanie przeprowadzono 25 lutego 2010 r.

Przedsiębiorstwo Bioserwis Sp. z o.o. powstało w 1989 r. i od samego początku zajmuje się produkcją stolarki otworowej drewnianej, tj. przede wszystkim okien i drzwi, ale także (w rzadszych przypadkach) wytwarzaniem innych produktów drewnianych takich jak parapety, ramy łóżek, schodów etc. Produkcja realizowana jest tylko i wyłącznie w oparciu o zamówienia bezpośrednich odbiorców. W związku z faktem, iż każde zamówienie jest ściśle zindywidualizowane, produkcja przybiera charakter małoseryjnej, a niekiedy nawet jednostkowej. To klient decyduje o wyglądzie i rodzaju drewna z jakiego

wykonane zostaną wyroby dla niego, dlatego często dostarcza on szkic lub zdjęcie służące za podstawę przy opracowywaniu kosztorysu, a potem produkcji.

Klientami analizowanej organizacji są przede wszystkim odbiorcy z województwa łódzkiego, zarówno indywidualni jak i instytucjonalni. Niemniej jednak spore grono (około 30%) stanowią osoby spoza granic kraju, przeważnie ze Skandynawii (Dania, Szwecja). Ze względu na stosowany materiał (wyłącznie drewno) i gotowość do realizacji niebanalnych zamówień działalność przedsiębiorstwa jest adresowana osób co najmniej średniozamożnych, odczuwających potrzebę posiadania produktu z wyższej półki jakościowej. Badana spółka posiada także wieloletnie doświadczenie w wykonywaniu usług do obiektów o charakterze zabytkowym i obiektów o nietypowej architekturze, zna specyfikę gustów i rozwiązań technologicznych typowych dla Skandynawii i stosuje te wiadomości przy realizacji konkretnych zamówień.

5. Działalność promocyjna badanego przedsiębiorstwa

Nie bez znaczenia wobec zakresu i instrumentów stosowanej przez Bioserwis sp. z o.o. promocji ma fakt, iż firma ta stosuje jedynie bezpośredni kanał dystrybucji swoich produktów. Kontakt odbywa się bez udziału hurtowników czy detalistów, po prostu zainteresowany nabyciem wyrobu klient składa zamówienie bezpośrednio u producenta.

Podstawowa działalność promocyjna analizowanego podmiotu realizowana jest przy pomocy **Internetu**. Spółka posiada własną **witrynę internetową**, na której zamieszczone zostały najważniejsze informacje dotyczące specyfiki działalności w tym m.in. krótka charakterystyka oferty, podstawowe wiadomości o zapleczu produkcyjnym, wymagania jakościowe jakim odpowiadając wyroby przedsiębiorstwa, spis dostawców, osiągnięcia, referencje, mapa dojazdu, dane kontaktowe. Witryna zaopatrzona jest w dwie wersje językowe (polską i angielską). Poza tym, to przy pomocy Internetu badane przedsiębiorstwo najczęściej komunikuje się z klientami w początkowej fazie kontaktowej – potencjalni klienci drogą e-mailową przesyłają zapytania, w zamian otrzymując wstępną wycenę produktów, a następnie pozostałe dokumenty o charakterze handlowym.

Oprócz Internetu, przedsiębiorstwo wykorzystuje **targi** jako instrument promocji, które stanowią dla niego okazję do skonfrontowania się z konkurencją, spotkania z potencjalnymi klientami, dostawcami, etc. Poddana badaniu spółka od kilku lat bierze udział w targach budownictwa Interbud organizowanych co roku w Łodzi. Specyfika tych targów powoduje, że na każdej z hal wystawienniczych spotykają się przedstawiciele przedsiębiorstw związanych z budownictwem, ale reprezentujących różne jego sektory. Nie są to więc targi tylko dla organizacji zajmujących się budownictwem wykończeniowym, którego

przedstawicielem jest Bioserwis sp. z o.o.. Ekspozycji na targach, ale także codziennej działalności przedsiębiorstwa towarzyszą materiały drukowane, kolorowe, kilkustronicowe będące przede wszystkim zapisem i ilustracją przykładowych zamówień zrealizowanych przez Bioserwis sp. z o.o. Wśród nich prym wiodą duże katalogi w formie A4, a także mniejsze załączane do nich cenniki. Dzięki tym drukowanym artykułom promocyjnym istnieje możliwość wizualizacji produktów jakie jest w stanie zaoferować firma, bez konieczności odwiedzania siedziby czy nawet strony internetowej. Trzeba jednak stale pamiętać, iż mogą one zawierać tylko orientacyjne zestawienia i ceny. Każde konkretne zapytanie ofertowe musi zostać dokładnie skalkulowane, co bywa czasochłonnym zajęciem. Oprócz materiałów przybierających formę drukowaną, pracownicy odpowiadający za promocję dbają aby na stoisku wmontowane zostały przykładowe gotowe już wyroby – okna, drzwi wewnętrzne oraz drzwi zewnętrzne. Przeważnie są to produkty najbardziej innowacyjne spośród oferowanych przez przedsiębiorstwo – okno ze specjalną konstrukcją i okuciem, których umycie (zwłaszcza gdy są one zamontowane w budynku na wysokim piętrze) jest łatwym zadaniem, drzwi balkonowe przesuwne, okna otwierane na zewnątrz (typ duński) a także okna podnoszone do góry oraz wiele innych. Obowiązuje zasada, iż ustawione na stoisku wyroby różnią się od siebie rozwiązaniami technologicznymi, rodzajem drewna, wyglądem zewnętrznym, dzięki czemu klient łatwo zauważy różnorodność oferty. Bardzo ważnym elementem jest obecność podczas imprezy targowej nie tylko kadry handlowej zatrudnionej w przedsiębiorstwie, ale także przedstawicieli technicznych, którzy są w stanie odpowiedzieć na pytania zwiedzających wykraczające poza aspekty związane z samą ofertą, a koncentrujące się na problemach technicznych.

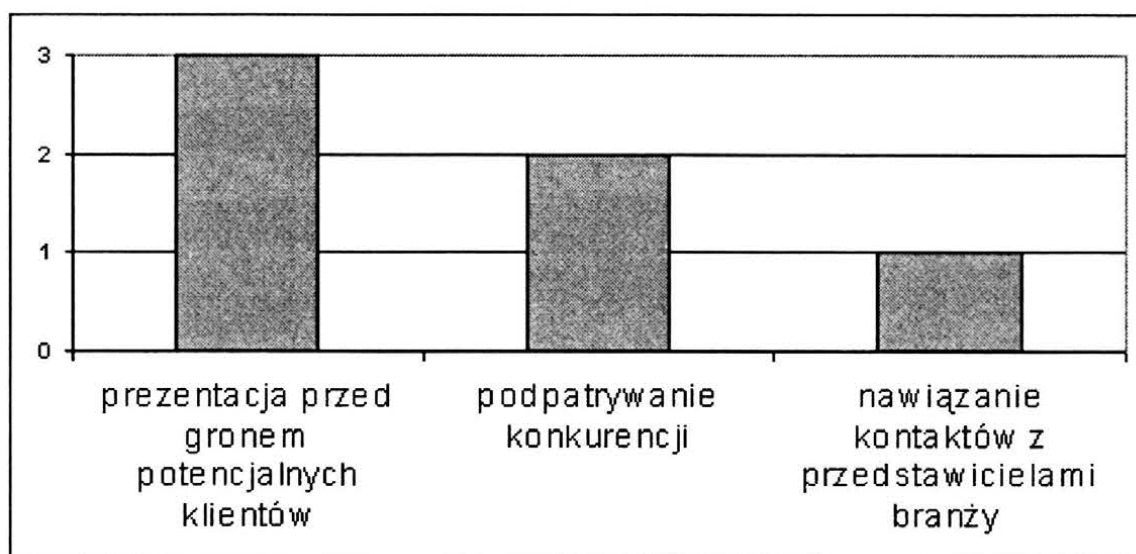
Ze względu na fakt, iż to właśnie komunikacja przy pomocy Internetu i witryny internetowej oraz udział w imprezach targowych są działaniami promocyjnymi odgrywającymi najistotniejszą rolę w działalności Bioserwis sp. z o.o., respondent odpowiadał na pytania dotyczące tychże właśnie elementów, koncentrując się na ich pozytywnych i negatywnych aspektach.

6. Pozytywne i negatywne aspekty działań promocyjnych prowadzonych w badanym przedsiębiorstwie

Badanie jakim został objęty Dyrektor Bioserwis sp. z o.o. składało się z dwóch części. Pierwsza z nich dotyczyła uczestnictwa w imprezie targowej, podczas gdy druga koncentrowała się na promocji przedsiębiorstwa w Internecie.

Rozpoczęto od analizy **pozytywnych aspektach targów**. Osoba udzielająca odpowiedzi zidentyfikowała trzy przykłady korzyści z tego obszaru odgrywających istotną rolę w badanym przedsiębiorstwie. Następnie uszeregowwała je

w skali trójstopniowej, nadając ocenę 1 korzyści o najmniejszym, a ocenę 3 korzyści o największym znaczeniu dla analizowanej firmy.

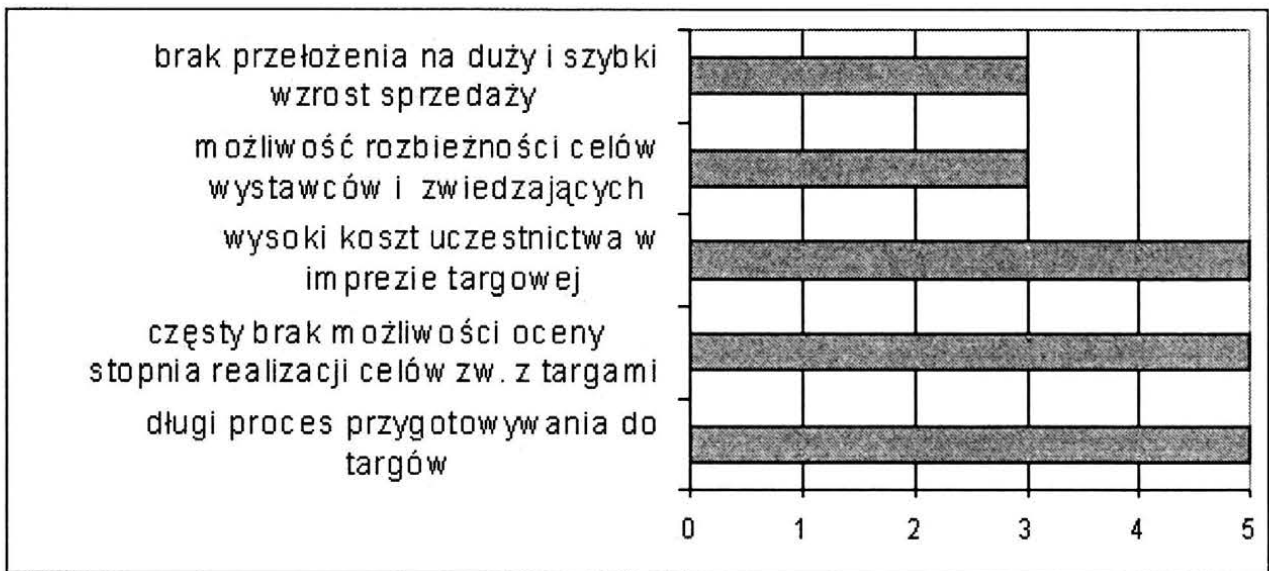


Rys. 1. Korzyści płynące z udziału w imprezie targowej dla Bioserwis sp. z o.o. wg respondenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z tej części badań wynika jasno, że nadrzędnym celem uczestnictwa w targach dla Bioserwis jest możliwość zaprezentowania się przed potencjalnymi nabywcami, nie zaś zacieśnienie stosunków z przedstawicielami innych podmiotów w ramach swojej branży. Na drugim miejscu znajduje się możliwość zapoznania się z ofertą konkurencji.

W kolejnym kroku, do respondenta należało ustosunkowanie się do cech **targów** uważanych za ich **wady**, po czym nadanie im ocen od 1 do 5 porządkując ich ważność (1 – mało istotna wada, 5 – wada o dużym znaczeniu). Należy wspomnieć, iż spośród przytoczonych w arkuszu wywiadu wad, dyrektor uznał jedną za nie mającą miejsca w rzeczywistości, w ten sposób zaprzeczając teorii podręcznikowej. Uczestnik badania nie zgodził się ze stwierdzeniem, iż odwiedzający zapoznają się z ofertą stosunkowo niewielkiej grupy podmiotów biorących udział w targach, a co za tym idzie nie przyznał mu również oceny punktowej.

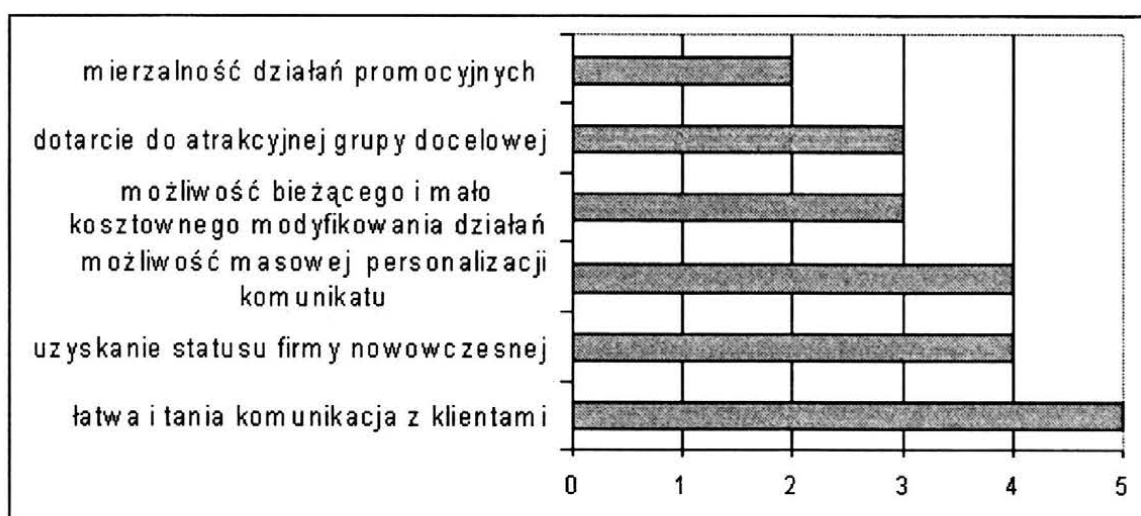


Rys. 2. Mankamenty imprezy targowej z punktu widzenia analizowanego przedsiębiorstwa wg respondenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dyrektor Bioserwis Sp. z o.o. nie nadał żadnej z wyżej przedstawionych wad oceny najniższej, każda z nich została przez niego uznana co najmniej za średnio istotną. Do bardzo znaczących mankamentów tego instrumentu promocji osoba odpowiadająca zaliczyła aż 3 cechy, a mianowicie wysoki koszt uczestnictwa, częsty brak możliwości oceny efektywności udziału w imprezie targowej, a także długi proces przygotowania do targów, który angażuje jej zdaniem pracowników tak bardzo, że przez ostatnie kilka tygodni są oni właściwie wyłączeni z działalności podstawowej.

Ostatnia część badania poświęcona została Internetowi jako medium stosowanemu często w działaniach promocyjnych badanego przedsiębiorstwa oraz zastosowaniu witryny internetowej. Respondentowi pozostawiono listę **zalet Internetu w promocji**. Zadaniem przedstawiciela analizowanej organizacji było zidentyfikowanie, jakie zalety są dla Bioserwis sp. z o.o. najistotniejsze.

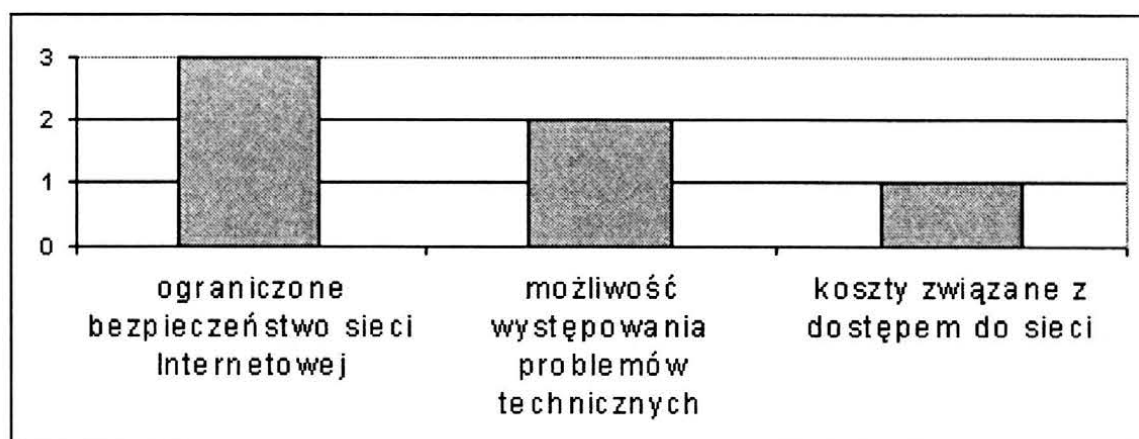


Rys. 3. Pozytywne aspekty działalności promocyjnej przy wykorzystaniu Internetu wskazane przez dyrektora Bioserwis sp. z o.o.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondent bez wahania uznał, że Internet niesie z sobą przede wszystkim możliwość łatwej i taniej komunikacji z klientami. W drugiej kolejności wskazał możliwość masowej personalizacji komunikatu, czyli dostosowanie treści do odbiorcy, a także uzyskanie statusu firmy nowoczesnej, co jak podkreślił ma szczególne znaczenie dla małych podmiotów. Najniżej oceniona została mierzalność działań promocyjnych, co dyrektor uzasadnił większą adekwatnością tej zalety w stosunku do przedsiębiorstw dużych, prowadzących działania promocyjne na szeroką skalę.

Po analizie pozytywnych aspektów nadszedł czas na ocenę **negatywnych stron** promocyjnej działalności w Internecie. Respondent zidentyfikował trzy wady Internetu, które miały znaczenie w działalności jego przedsiębiorstwa. Następnie przyporządkował im wagi skali 1 do 3 (1 – najmniej ważny, 3 – najistotniejszy).



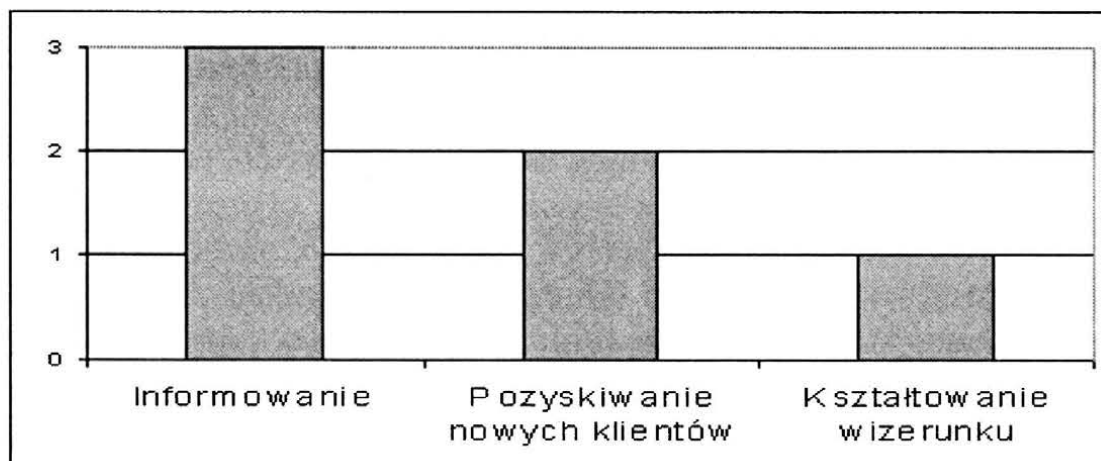
Rys. 4. Mankamenty działalności promocyjnej przy wykorzystaniu Internetu z punktu widzenia respondenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Za najistotniejszy problem związany z działalnością przy użyciu Internetu, osoba badana uznała ograniczone bezpieczeństwo sieci. Z kolei możliwość wystąpienia problemów technicznych została sklasyfikowana przez nią na drugiej pozycji, z uwagi na możliwość stosunkowo szybkiego naprawienia tych problemów. Za najmniej istotny problem działalności promocyjnej opartej o Internet zostały uznane koszty, które zdaniem respondenta są całkiem niskie.

Omówiwszy Internet – jego zalety i wady jako medium wykorzystywanego w promocji przedsiębiorstwa, ostatnim zadaniem respondenta było ustosunkowanie się do swojej **witryny WWW**, a konkretniej do pełnionych przez nią funkcji.

Dyrektor analizowanego przedsiębiorstwa został zapoznany z 5 celami jakie może realizować witryna firmy. Wśród nich były to kształtowanie wizerunku, informowanie, pozyskiwanie nowych klientów, budowanie relacji oraz integrowanie użytkowników (czyli tworzenie społeczności). Respondent wskazał trzy pierwsze możliwości jako cele, które są realizowane przy pomocy witryny internetowej badanego przedsiębiorstwa, a następnie uszeregował te **cele** wg ważności w skali od 1 do 3 (1 – cel najmniej ważny, 5 – cel najważniejszy).



Rys. 5. Cele osiągnięte przy pomocy witryny WWW przez badane przedsiębiorstwo
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondent wskazał, iż głównym celem promocji przy użyciu witryny internetowej jest informowanie. Drugi co do ważności obszar dotyczące tej działalności to pozyskiwanie nowych klientów. Na ostatnim miejscu w tym zestawieniu uplasowało się kształtowanie wizerunku, jednakże osoba badana zaznaczyła przy swojej odpowiedzi, iż mimo wszystko jest to stosunkowo ważny aspekt funkcjonowania strony internetowej.

7. Podsumowanie

Działania promocyjne utożsamiane z komunikacją przedsiębiorstwa z rynkiem nie są prezentowane w literaturze w sposób spójny. Brak jest zgody m.in. co do ilości instrumentów budujących system promocji. Mimo to stwierdzenie, iż promocja odrywa istotną rolę w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa bez względu na jego wielkość i charakter działania jest bez wątpienia słuszne. Nie oznacza to jednak, że podejście do tematu działań promocyjnych jest w przypadku każdego przedsiębiorstwa identyczne. Małe podmioty dysponują zazwyczaj mniej rozbudowanymi zasobami niż podmioty większe, toteż inne może być ich spojrzenie na tematykę promocji. Celem artykułu było przedstawienie oraz ocena pozytywnych i negatywnych aspektów wybranych działań promocyjnych tj. udziału w targach i promocji w Internecie z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Realizacji celu opracowania poświęcono badania empiryczne metodą wywiadu kwestionariuszowego, którym został poddany dyrektor Bioserwis sp. z o.o. Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań prowadzą do sformułowania następujących wniosków:

- w analizowanej firmie udział w imprezie targowej ma być przede wszystkim okazją do prezentacji własnej oferty przed potencjalnymi klientami, a nie do zacieśniania stosunków wewnątrz branży, chociaż często trudno jest ocenić w jakim stopniu ten rodzaj działań promocyjnych skutkuje wymiernymi,
- pomimo, iż targi niosą za sobą wyraźne korzyści, to ich niewątpliwą słabą stroną z punktu widzenia analizowanego przedsiębiorstwa, jest wysoka cena oraz konieczność poświęcenia ogromu czasu na ich przygotowanie,
- przykład Bioserwis sp. z o.o. pokazuje, że mała firma może korzystać z medium jakim jest Internet komunikując się z innymi uczestnikami rynku, a jej strona WWW pełnić takie funkcje jak informowanie, pozyskiwanie nowych klientów czy też kształtowanie wizerunku. Dla badanej firmy znaczenie ma przede wszystkim szybkość komunikacji zapewnionej przez Internet oraz fakt, iż nie jest ona rozwiązaniem generującym wysokie koszty.

Wyniki wywiadu wskazują, iż konkretne działania promocyjne mają swoje zalety i wady, ale nawet małe przedsiębiorstwo produkcyjne może być ich świadome.

Literatura

- [1] **Bialecki K.P., Kaczmarek T.T.:** *Eksportowa działalność małych i średnich przedsiębiorstw. Od przygotowania do realizacji transakcji eksportowej*, Difin, Warszawa, 2008.

- [2] **Blythe J.:** *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [3] **Durlik I.:** *Inżynieria zarządzania cz. I. Strategie organizacji produkcji. Nowe koncepcje zarządzania*, Placet, Warszawa 2004.
- [4] **Frąckiewicz E.:** *Marketing Internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
- [5] **Kopaliński W.:** *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych a almanachem*, Świat Książki, Warszawa 2000.
- [6] **Kotler P.:** *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [7] **Kotler P.:** *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 2005.
- [8] **Mazurek G.:** *Promocja w Internecie – narzędzia, zarządzanie, praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, 2008.
- [9] *Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf.
- [10] **Pilarczuk B., Mruk H. (red.):** *Kompendium wiedzy o marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
- [11] **Pomykański A.:** *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Politechnika Łódzka, Łódź, 2003.
- [12] **Wiatrak A.P.:** *Wspomaganie rozwoju małych przedsiębiorstw w skali lokalnej*, http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt9/42_wiatrak.pdf.
- [13] **Wiktor J.W.:** *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005.

12 KSZTAŁTOWANIE KONKURENCYJNOŚCI FIRM DZIAŁAJĄCYCH W BRANŻY IT

Maciej Szczepańczyk

Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw decyduje o konkurencyjności gospodarczej poszczególnych krajów i ich pozycji na rynkach międzynarodowych. Sektor MŚP, który jest najbardziej dynamicznym sektorem we wszystkich krajach gospodarki rynkowej przewagę konkurencyjną opiera na swoich mocnych stronach, do których należy zaliczyć: innowacyjność i kreatywność, elastyczność działania, uproszczone metody zarządzania, efektywność wynikającą z niskiej kapitałochłonności i lokalność [1, s. 375]. Umiejętność szybkiego dostosowania się do następujących na rynku zmian jest szczególnie ważna w sektorze IT, gdzie poziom zmian techniczno-technologicznych jest bardzo dynamiczny. Zbudowanie atrakcyjnej pozycji konkurencyjnej w tej branży wymaga od przedsiębiorców wysokiej elastyczności oraz wrażliwości na zachodzące w otoczeniu zmiany.

Celem referatu jest przedstawienie i ocena czynników kształtujących konkurencyjność łódzkich małych firm usługowo-handlowych, działających w branży IT. W referacie analizie poddano wpływ poszczególnych czynników na skuteczność konkurowania w branży IT oraz stopień konkurencyjności tych czynników w badanych przedsiębiorstwach. Poddano również ocenie wpływ poszczególnych czynników na postrzeganie pozycji konkurencyjnej kluczowych konkurentów badanych firm oraz wskazano, które z czynników i w jakim stopniu (zdaniem respondentów) będą wpływać na przyszłą pozycję konkurencyjną firm respondentów.

2. Istota i źródła konkurencyjności

Pojęcie konkurencyjności ma wieloaspektowy wymiar, dlatego w literaturze występuje wiele różnic definiowania tego zjawiska. W opracowaniach ekonomicznych dominuje określenie konkurencyjności, jako zdolności do osiągania sukcesu w gospodarczej rywalizacji. W ujęciu makroekonomicznym pojęcie konkurencyjności utożsamiane jest z syntetyczną definicją konkurencyjności stosowaną w dokumentach OECD [8, s. 17-19]: „Konkurencyjność to stopień, w jakim kraj, w warunkach swobodnego handlu i wolnego rynku może wytwarzać dobra i usługi zdające egzamin na rynkach międzynarodowych, przy jednoczesnym zapewnieniu realnego wzrostu dochodów ludności w długim okresie” [14, s. 48].

W ujęciu mikroekonomicznym, konkurencyjność jest to zdolność uzyskiwania przez przedsiębiorstwo określonych rezultatów w zestawieniu z innymi podmiotami gospodarczymi, działającymi na lokalnym rynku [15, s. 301].

Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym, czyli konkurencyjność przedsiębiorstwa trudno jednak ograniczyć do konkurencyjności całej gospodarki. Zachodzi tutaj bowiem pytanie, czy konkurencyjność charakteryzowana za pomocą zmiennych makroekonomicznych jest wypadkową działalności państwa, czy też samych podmiotów gospodarczych. Do tego problemu nawiązał M.E. Porter, który zrezygnował z uproszczonych podejść do zagadnienia konkurencyjności. Uważał, że rozumienie konkurencyjności jako zjawiska makroekonomicznego, określanego przez kursy walut, stopy procentowe i deficyty budżetowe, występowanie taniej siły roboczej, posiadanie przez daną gospodarkę zasobów naturalnych, kierunek polityki gospodarczej czy efekt występowania określonego stylu zarządzania jest niewłaściwe, wskazując na istniejące sprzeczności między tymi elementami. Zaproponował tym samym ustalenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na tle otoczenia, analizując pięć konkurencyjnych sił rynkowych:

- rywalizację między przedsiębiorstwami w danym sektorze,
- oddziaływanie dostawców na przedsiębiorstwo,
- oddziaływanie nabywców na przedsiębiorstwo,
- zagrożenia ze strony potencjalnych konkurentów,
- zagrożenia ze strony potencjalnych producentów dóbr substytucyjnych.

Szczególne znaczenie konkurencyjności przedsiębiorstw prezentowane jest w literaturze z zakresu zarządzania. W swoich opracowaniach podkreśla to P. Krugman, który uważa, że pojęcie konkurencyjności ma swoje zastosowanie wyłącznie do przedsiębiorstw, a nie do krajów jako jednostek organizacyjnych. Uzasadnia to faktem, że państwa nie konkurują ze sobą, tak jak czynią to przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo posiadając przewagę konkurencyjną, stara się ją wykorzystać ze szkodą dla konkurentów, natomiast kraj nie osiąga swej przewagi na rynkach światowych kosztem innych państw. Odmienne

interpretacje i dyskusje na temat konkurencyjności pozwalają na stwierdzenie, że przedsiębiorstwa, a nie kraje są motorami wzrostu i kształtują światowy porządek ekonomiczny. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest nieodłącznie związana z sytuacją na rynku, na którym ono działa. Wraz z jego dynamicznym rozwojem zmieniają się formy konkurencji przedsiębiorstw oraz podejście do konkurencyjności jako istotnej cechy gospodarki rynkowej [6].

Konkurencyjność jest więc utożsamiana z osiąganiem sukcesu na rynku, rozumianym jako pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, powodzenie, dokonanie, czy też realizacja planu. Może być rozpatrywana w trzech aspektach [9]:

- zadowolenia klienta (doskonały produkt, doskonała obsługa, doskonała oferta uzupełniająca),
- zadowolenie właściciela (osiąganie wysokich obrotów i zysków, gdyż poprzez to firma pomnaża swoje zasoby),
- zadowolenia pracowników (wysokie płace, bardzo dobre warunki pracy oraz warunki socjalno-bytowe).

Na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników. Wśród nich wymienić należy przede wszystkim:

- innowacyjność i stosowanie zaawansowanych technologii,
- ceny i jakość produktów i usług,
- dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania,
- możliwość realizacji wewnętrznych inwestycji,
- otoczenie instytucjonalne.

Istotną cechą kształtującą i podnoszącą konkurencyjność jest przedsiębiorczość. Nowo powstałe przedsiębiorstwa a nawet przekształcane, dotychczas istniejące organizacje wywołują określone zmiany na rynku. Bezpośrednio oddziałują to na konkurencję, często wymuszają podjęcie działań dostosowawczych, na przykład poprzez wzrost produktywności, wprowadzenie nowych produktów, czy wprowadzenie promocji sprzedażowych. Dla konsumentów będzie to miało efekt w większym wyborze oraz niższych cenach produktów i usług [5, s. 7]. Pojawienie się przedsiębiorcy jako podmiotu w gospodarce i społeczeństwie ma zasadnicze znaczenie dla ugruntowania zasad rynkowych w postawach ludzi i nadania sensu teoretycznym koncepcjom gospodarki rynkowej. To właśnie ich działalność decyduje o pojawieniu się konkurencji na rynku z wszystkimi jej pozytywnymi skutkami [3, s. 3].

Zasadniczym atutem małych firm jest ich elastyczność wynikająca z rozmiarów działalności, struktury organizacyjnej i kapitałowej, a także przedsiębiorczość ich właścicieli, skłonność do inwestowania, ponoszenia ryzyka i towarzyszące wysokiej osobistej motywacji działanie. Te cechy pozwalają małym firmom na relatywnie szybsze, niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, reagowanie na zmiany popytowe i dostosowanie się do wymogów odbiorców,

a także na wchodzenie w tzw. luki podażowe, występujące zwłaszcza w mniej rozwiniętych regionach, małych miastach lub obrzeżach dużych miast [2].

Nie ulega wątpliwości, że małe przedsiębiorstwa stanowią o sile polskiej gospodarki, wpływają na odbudowę równowagi rynku, zmieniają strukturę asortymentową produkcji, ruchliwość rynkową przedsiębiorstw, wpływają na powszechną orientację rynkową itp. Małe i średnie przedsiębiorstwa pracują z reguły przy niższych kosztach, są ruchliwe technologicznie i rynkowo, często są wydajniejsze niż duże i bardziej skłonne do ryzyka, zawsze otwarte na postęp techniczny i organizacyjny. Praktyka dowodzi, że potrafią one kalkulować każdy produkt i całe procesy gospodarcze. W małych i średnich przedsiębiorstwach konkurencyjność oraz przedsiębiorczość sprawdzają się każdego dnia i w odniesieniu do każdego wyrobu. Produkcja małej skali charakteryzuje się zespołem cech, w chwili obecnej wyjątkowo cennych: tworzy miejsca pracy na terenie, gdzie ludzie już mieszkają, a więc nie potęguje stanu deficytu mieszkań, ma niski koszt stanowiska pracy, produkuje wyroby z surowców lokalnych, głównie na lokalne potrzeby, wyrządza o wiele mniejsze szkody ekologiczne [2].

Jak wskazuję w swoim opracowaniu B. Plawgo [11, s. 80], źródłem przewag konkurencyjnych małych i średnich przedsiębiorstw może być: własność, działalność kooperacyjna i lokalizacja. Szczegóły dotyczące tych źródeł przewag konkurencyjnych zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 1. Źródła przewag małych i średnich przedsiębiorstw, umożliwiających internacjonalizację

I. Przewagi własnościowe – specyficzne dla danego przedsiębiorstwa, których podstawą może być:
<ul style="list-style-type: none"> – opanowanie unikalnej w skali międzynarodowej technologii; – dominująca pozycja na rynku międzynarodowym w zakresie wytwarzania wysoce specyficznego produktu; – wysoka efektywność wykorzystania zasobów ludzkich, szczególnie o unikalnych kwalifikacjach, obejmująca zdolność do eliminacji zachowań oportunistycznych.
II. Przewagi kooperacji – wynikają z uprzywilejowanego dostępu do zewnętrznych zasobów i umiejętności, tj.:
<ul style="list-style-type: none"> – dostęp do zagranicznych kanałów dystrybucji; – dostęp do lokalnych klientów nabywających produkty firm zagranicznych; – dostęp do źródeł zaopatrzenia w materiały, surowce, półprodukty; – możliwość specjalizacji i osiągania efektów skali w wąskim zakresie czynności dzięki powiązaniom kooperacyjnym.
III. Przewagi lokalizacyjne (geograficzna bliskość odpowiednich partnerów i źródeł konkurencyjnego zaopatrzenia) takie jak:
<ul style="list-style-type: none"> – makroekonomiczne: ceny czynników wytwórczych, polityka państwa; – mezoekonomiczne: warunki czynników produkcji, warunki popytu, sektory pokrewne i wspomagające, strategia, struktura i rywalizacja firm.

Źródło: [17, s. 80].

Sektor MŚP odznacza się szeregiem specyficznych cech rynkowych, organizacyjnych, technologicznych, finansowych i lokalizacyjnych, wpływających na jego operacyjne i strategiczne działania, które różnią się od działań dużych przedsiębiorstw. Przewaga konkurencyjna dużych podmiotów spowodowana poprzez korzyści skali może być zmniejszona przez małe i średnie podmioty dzięki elastyczności i adaptacyjności sposobu wytwarzania do zmieniającego się popytu. Zdolność MŚP do szybkich zmian z porównaniu do dużych firm, umiejętność przystosowania się do zmieniających warunków i wymagań wypływa z powiązania własności i zarządzania firmą, czego wynikiem jest bardziej uproszczona struktura zarządzania, a także z koncentracji na zadaniach krótkoterminowych i wprowadzania częstych modyfikacji i ulepszeń. Dynamizm działania MŚP wpływa na wysoką kreatywność i innowacyjność MŚP i bezpośrednio odnosi się do kształtowania pozycji konkurencyjnej tych podmiotów. Wypracowanie dobrej pozycji konkurencyjnej jest jednak złożonym procesem. Kompleksowy i dobrze usystematyzowany zestaw czynników kształtujących konkurencyjność MŚP w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa powinien odnosić się do jego całej struktury oraz do poszczególnych konkurentów. W zestawie tym powinny również zawierać się czynniki otoczenia. Dodatkowo konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od układu jego stosunków nie tylko z konkurentami, ale także z klientami, dostawcami, mediami, organami władzy, organizacjami politycznymi, zawodowymi, społecznymi i innymi. [2]

3. Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa

Tradycyjny model konkurencji M. Portera, opracowany w latach 80., wyróżniał jedynie dwa podstawowe źródła konkurencyjności przedsiębiorstw: niskie koszty wytwarzania oraz zróżnicowanie produktowe. Niskie koszty były podstawą do realizacji strategii przywództwa kosztowego, natomiast zróżnicowanie stanowiło bazę dla strategii dyferencjacji [13, s. 51].

W przypadku przywództwa kosztowego warunkiem było utrzymywanie na niezmiennym poziomie jakości wytwarzanych produktów. Niższe koszty działalności firmy przynosiły wyższe od przeciętnych zyski, a niższe ceny oferowanych produktów i usług były zachętą dla odbiorców. Firmy, które chciały zbudować swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o niskie koszty musiały się liczyć z koniecznością wielu zmian. Aby z sukcesem realizować założenia przywództwa kosztowego w firmach wprowadzano zmiany dążące do unowocześniania i podnoszenia efektywności urządzeń produkcyjnych. Realizowano również działania weryfikujące strukturę kosztów bezpośrednich i ogólnych oraz minimalizowano koszty w takich dziedzinach jak B+R, obsługa posprzedażna, reklama itp. [16].

Osiągnięcie pozycji niskich kosztów często jest związane z koniecznością posiadania wysokiego względnego udziału w rynku lub też innych rodzajów przewag, takich jak na przykład korzystny dostęp do źródeł surowców. Może też wymagać unifikacji produktów, rozszerzenia asortymentu pokrewnych wyrobów oraz unikania klientów o marginalnym znaczeniu [17, s. 140].

Drugim źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa, wymienianym przez M. Portera, jest dywersyfikacja produktów lub usług, nazywa w literaturze często strategią dywersyfikacji. Przedsiębiorstwa, które chciały budować swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o założenia tej strategii musiały zapewnić sobie produkt lub usługę znacząco odróżniającą się od obecnie dostępnej na rynku oferty konkurentów [10, s. 66].

Istnieje wiele sposobów różnicowania produktów lub usług. Do najczęściej stosowanych można zaliczyć: obniżanie kosztów użytkowania wyrobu lub podwyższanie wartości użytkowej wyrobu. Obniżanie kosztów użytkowania wyrobu związane jest z wprowadzaniem technicznych zmian, które obniżą koszty eksploatacji. Jednak dążąc do ulepszania i unowocześniania swoich produktów, firma powinna dokładnie zbadać czy zamierzone modyfikacje rzeczywiście będą przyczyniać się do lepszego zaspokojenia potrzeb potencjalnych klientów. Natomiast, podwyższanie wartości użytkowej przedmiotu obejmuje wiele elementów. Może ono być związane z oryginalnym wzorem wyrobu, z niezawodnością pod względem technicznym, z dostosowaniem wyrobów lub usług do najnowszych trendów mody lub estetyki lub też z oferowaniem produktów ekskluzywnych, produkowanych w małej ilości egzemplarzy [16].

Stosując dyferencjację firma jest w stanie zdobyć lojalność klientów, którzy uznają wyższość i unikalność danej firmy w całym sektorze. Wysoka marża zysków oraz stałość klientów chroni przed konkurentami, producentami substytutów oraz skutkami nacisków cenowych dostawców. Jednocześnie unikalność produktów oraz przywiązanie nabywców do określonej marki utrudnia potencjalnym inwestorom wejście do danego sektora. [16]

Powyższe grupy źródeł konkurencyjności (niskie koszty wytwarzania i wysoka jakość oferowanych produktów i usług) oraz ich kombinacje nie wyczerpują listy czynników konkurencyjności.

Trzecim samoistnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw jest tzw. wyprzedzenie czasowe konkurenta. Przedsiębiorstwo, które jako pierwsze wprowadza na rynek dany produkt lub sposób jego sprzedaży, umacnia swoją pozycję nawet wtedy, gdy nie jest on ani tańszy, ani lepszej jakości od produktów innych podmiotów [16].

Zainteresowanie czasem, jako czynnikiem konkurencyjności było konsekwencją obserwacji firm japońskich na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Analiza źródeł ich konkurencyjności wykazała, że przedsiębiorstwa japońskie redukując czas realizacji niektórych procesów, jak na przykład

procesu produkcyjnego są bardziej efektywne i ponoszą mniejsze koszty niż przedsiębiorstwa amerykańskie [10, s. 199-202]. Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej w oparciu o kompresję czasu jest trudnym procesem, wymagającym wielu zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Podstawowym celem tych zmian jest przeorganizowanie przedsiębiorstwa tak, aby działało ono bez opóźnień, wadliwej produkcji, a także bez nadmiaru zapasów. Taka organizacja jest w stanie szybko reagować na zmieniające się potrzeby klientów, nowinki technologiczne i działania konkurentów.

Prymat poszczególnych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw ulegał ewolucji na przestrzeni lat. Historycznie najwcześniejszą strategią była strategia przywództwa kosztowego. Swoją triumf święciła przede wszystkim w latach 60. i 70. ubiegłego wieku. Pod koniec lat 70., dominowała strategia dyferencjacji, bazująca na wysokiej jakości. Lata 80. to przede wszystkim próba budowania strategii zintegrowanej, łączącej oba powyższe czynniki konkurencyjności. Z kolei, lata 90. ubiegłego wieku to dynamiczny rozwój koncepcji przywództwa czasowego. Obecnie, coraz częściej uważa się, że przedsiębiorstwa powinny bazować na wszystkich trzech czynnikach konkurencyjności równocześnie, oferując „jak najwięcej, o najlepszej jakości, po najniższych cenach i w jak najkrótszym czasie” [16].

Nieco inne spojrzenie na czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa prezentuje w swoich pracach W. Mantura [7], którego koncepcja ogólnego zestawienia i podziału kompleksu czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa została przedstawiona na rysunku 1.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od dwojakiego rodzaju uwarunkowań:

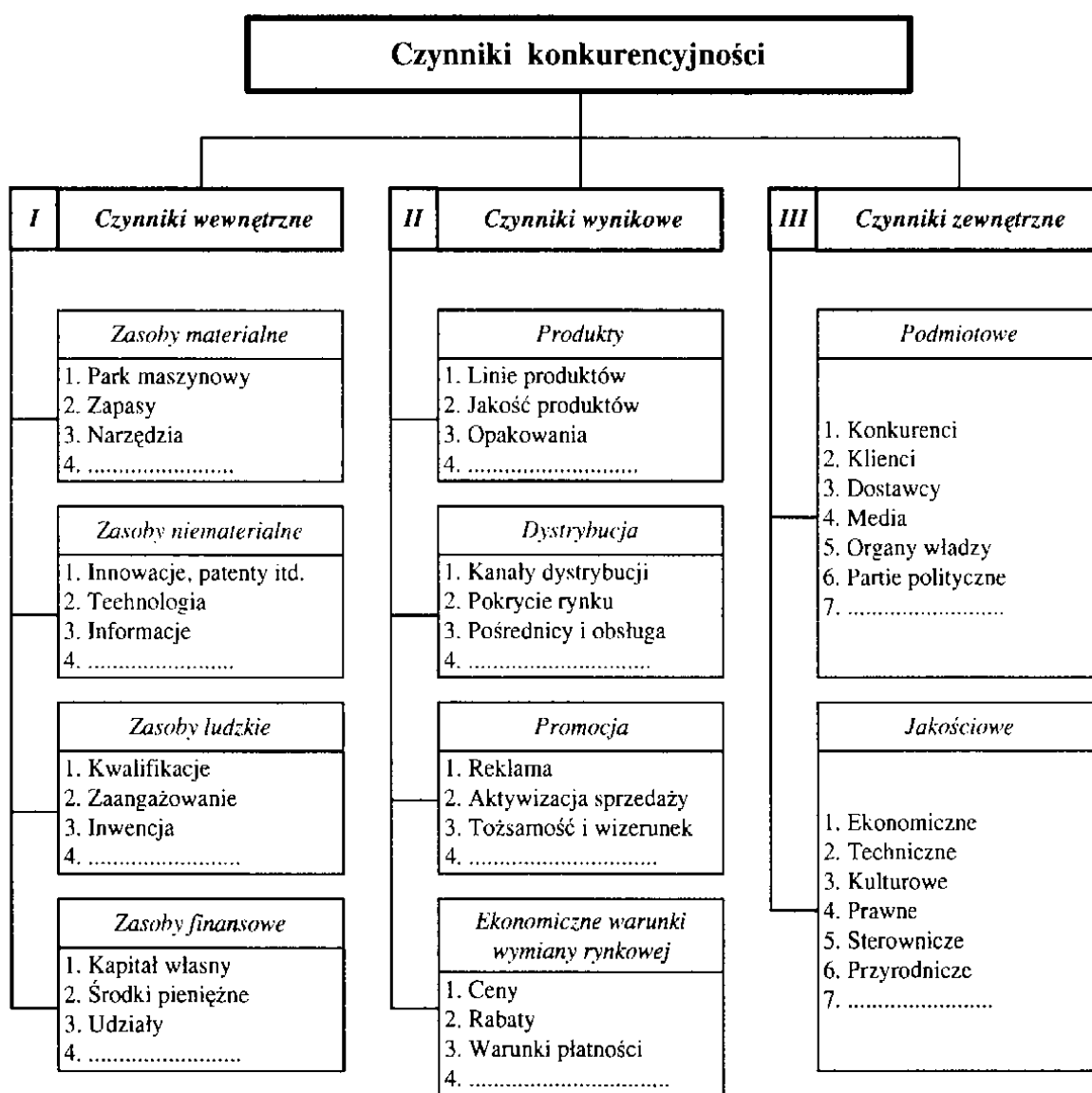
- zasobów i jakości działalności przedsiębiorstwa wyzwalającej efekt synergii,
- składników i struktury otoczenia przedsiębiorstwa.

Takie warunkowania konkurencyjności sprawiają, że jest ona zmienną tylko częściowo sterowalną z pozycji przedsiębiorstwa. Zakres sterowalności jest funkcją możliwości i umiejętności przedsiębiorstwa w kształtowaniu swoich zasobów i działalności oraz otoczenia.

Czynniki wewnętrzne, czyli I grupa czynników ukazanych na rys. 1, stanowią jednocześnie **potencjał konkurencyjności** przedsiębiorstwa [4, s. 77-82]. Tworzenie i uwalnianie tego potencjału następuje w trakcie prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej. To właśnie w zasobach, a w szczególności w zasobach ludzkich, oraz ich optymalnym wykorzystaniu tkwią możliwości konkurowania. Czynniki wewnętrzne, w procesach zarządczych i wykonawczych wpływają na czynniki wynikowe (nazywane także instrumentami konkurowania), które są skutkiem prowadzonej działalności i są skierowane na otoczenie przedsiębiorstwa.

Analiza porównawcza, wartościowanie i ocena czynników wewnętrznych i wynikowych przebiegają w odniesieniu do czynników zewnętrznych. Czynniki

zewnątrzne tworzą **układ relatywizujący poziom konkurencyjności** czynników wewnętrznych i wynikowych. Relatywizacja ta wynika z rozpatrywania czynników grup I i II w układzie analogicznych czynników konkurentów przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem pozostałych czynników grupy III, które podmiotowo i jakościowo charakteryzują otoczenie. W wyniku zasygnalizowanych operacji badania konkurencyjności z wykorzystaniem czynników grup I, II i III, mogą być tworzone i analizowane **profile konkurencyjności** przedsiębiorstwa i jego konkurentów. Profile te ukazują **przewagi i słabości konkurencyjne** przedsiębiorstwa [12] względem poszczególnych konkurentów i stanowią punkt wyjścia dla zastosowania metody „benchmarkingu”.

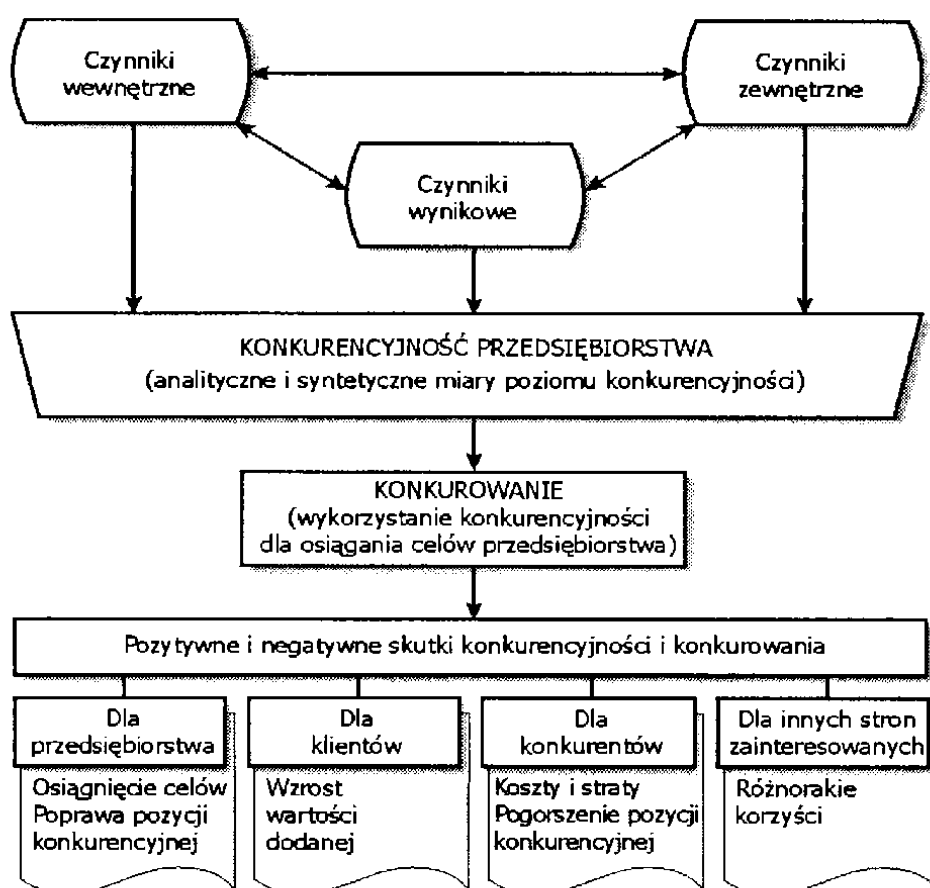


Rys. 1. Zestawienie czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: [7].

Wzajemne powiązania czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa i jej wpływ na przebieg i skutki konkurencyjności, zilustrowano na rysunku 2.

Znaczenie konkurencyjności w istocie wynika z jej wpływu na wielorakie skutki konkurencyjności. Skutki te dotyczą przedsiębiorstwa i wielu innych podmiotów i są przez nich oceniane pozytywnie lub negatywnie. Z założenia, konkurencyjność i konkurencyjność powinny prowadzić do skutecznego i efektywnego osiągania ekonomicznych, marketingowych rynkowych i innych celów przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowych celów marketingowych jest osiągnięcie optymalnej **pozycji konkurencyjnej i rynkowej** [7].



Rys. 4. Czynniki i skutki konkurencyjności przedsiębiorstwa
Źródło: [7].

Budowanie konkurencyjności, konkurencyjność i w konsekwencji osiąganie tych celów wymaga poniesienia określonych nakładów oraz powstania kosztów i strat. W związku z powyższym przedsięwzięcia konkurencyjne przedsiębiorstwa powinny spełniać kryteria **ekonomiczności i ekonomizacji**, a ich optymalizacja powinna uwzględniać maksymalizację tych kryteriów.

Na ogół, skutki konkurencyjności występują u pozostałych uczestników konkurencyjności oraz w jej otoczeniu. Są to w szczególności pozytywne skutki u koalicjantów poszczególnych konkurentów, a także pozytywne skutki ogólnie-

społeczne, takie jak wzrost wydajności i efektywności, innowacyjność, postęp, wzrost jakości życia, ochrona środowiska naturalnego. Skutki negatywne powstają na ogół wtedy, kiedy przedsiębiorstwa naruszają etyczne i prawne zasady uczciwej konkurencji [7].

Rozważania dowodzą o dużym znaczeniu i złożoności problematyki konkurencyjności przedsiębiorstwa, zwłaszcza w porównaniu do tradycyjnego i często stosowanego w praktyce ograniczenia tej problematyki do konkurencyjności jakościowej i cenowej produktów. Główną siłą powodującą koncentrowanie działań przedsiębiorstw na konkurencyjności jest intensywna konkurencja rynkowa. W skutecznym i efektywnym kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw, w niejednorodnym układzie wzajemnie powiązanych czynników, istotne znaczenie ma jakość funkcjonowania kadry kierowniczej.

4. Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw sektora IT

Badaniami zostało objętych 30 małych przedsiębiorstw usługowo-handlowych specjalizujących się w tworzeniu oprogramowania dedykowanego na zamówienie konkretnego przedsiębiorcy. Najczęściej są to systemy wspierające kompleksowo proces zarządzania, obsługi klienta, platformy dla służb handlowych, wykorzystujące technologie internetowe. Część z badanych respondentów zajmowała się również obrotem handlowym sprzętem informatyczno-elektronicznym. Wszystkie przedsiębiorstwa miały siedzibę na terenie miasta Łodzi. Respondentami byli właściciele badanych firm. Wśród badanych przedsiębiorstw tylko dwa posiadały dłuższą niż 5 lat historię działania. Większość firm (18 wskazań) działało od ponad trzech lat, sześć miało ponad roczne doświadczenie w prowadzeniu działalności, a cztery przedsiębiorstwa powstały w ciągu ostatnich 12 miesięcy. W zakresie formy organizacyjno-prawnej sześć podmiotów miało formę spółek cywilnych, osiem podmiotów to spółki z o.o. a dominującą formą były osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (16 firm).

Zdecydowana większość badanych firm (23) spełniała kryterium mikro przedsiębiorstwa, deklarując zatrudnienie na poziomie 0-9 etatów. Pozostałe siedem podmiotów to małe firmy, zatrudniające powyżej 10 osób (10-49).

Przystępując do próby oceny wpływu poszczególnych czynników na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa poproszono respondentów o zadeklarowanie obecnie zajmowanej przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej w stosunku do głównych konkurentów. Badani w większości uznali, że ich pozycja konkurencyjna w stosunku do konkurencji jest porównywalna (21 wskazań), jedynie w trzech przypadkach wskazano odpowiedź „nasza pozycja konkurencyjna jest lepsza od konkurencji”. Pozostałych sześciu

przedsiębiorców wskazało, że ich pozycja konkurencyjna jest gorsza w stosunku do głównych konkurentów.

Następnie przedstawiono respondentom listę czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa i poproszono ich o wskazanie (w skali od 0 do 3, gdzie: 0 – czynnik bez znaczenia, 3 – kluczowe znaczenie czynnika), które z czynników i w jak silnie wpłynęły/będą wpływać na:

- obecnie zajmowaną pozycję konkurencyjną na rynku,
- obecną pozycję konkurencyjną głównych konkurentów,
- przyszłą pozycję konkurencyjną badanego przedsiębiorstwa na rynku.

Wśród wskazanych czynników zidentyfikowano następujące kategorie:

- jakość oferowanych produktów/usług,
- polityka cenowa/cena,
- lokalizacja firmy,
- jakość/sprawność obsługi klienta,
- serwis/relacje z klientami,
- elastyczność dostosowania oferty do oczekiwań klientów,
- dostępność usług/produktów,
- terminowość realizacji zamówień,
- szybkość realizacji zamówień,
- proekologiczne właściwości technologii, produktu/usługi,
- system dystrybucji,
- wprowadzenie nowych produktów/usług,
- nasilenie działań reklamowo/promocyjnych,
- pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania,
- wzrost kapitału zakładowego.

Poniżej w ujęciu tabelarycznym przedstawiono wyniki wskazań badanych respondentów, w których podane są średnie oceny ważności poszczególnych czynników wpływających na kształtowanie konkurencyjności.

W zakresie czynników konkurencyjności wpływających na obecnie zajmowaną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku uśrednione wyniki podaje tabela 2.

Wśród wskazanych czynników konkurencyjności, zdaniem respondentów największy wpływ na obecną pozycję konkurencyjną ich firm na rynku miały elastyczność dostosowania oferty do oczekiwań klientów (80%), terminowość realizacji zamówień oraz jakość i sprawność obsługi klienta (70%). Wskazane w badaniu odpowiedzi są oczywiście jak najbardziej nacechowane specyfikom branży IT, w której elastyczność oferty, jakość obsługi klienta, szczególnie na etapie opracowywania i wdrażania projektu informatycznego – jego zakresu, funkcjonalności, złożoności technicznej czy wreszcie końcowej formy graficznej – mają istotne znaczenie w finalnej ocenie jakości współpracy, a tym samym w budowaniu pozytywnego firmy. Co ciekawe, badani uznali, że cena ma

kluczowe znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności firmy jedynie w 30% odpowiedzi, na jakość postawił jedynie co piąty respondent.

Tabela 2. Średnie oceny ważności czynników konkurencyjności wpływających na obecną pozycję konkurencyjną badanych firm

Czynniki konkurencyjności	Waga oddziaływania czynnika na pozycję konkurencyjną			
	0	1	2	3
Jakość oferowanych produktów/usług	0%	17%	63%	20%
Polityka cenowa/Cena	0%	17%	53%	30%
Lokalizacja firmy	37%	47%	17%	0%
Jakość/sprawność obsługi klienta	0%	23%	70%	7%
Serwis/relacje z klientami	0%	13%	30%	57%
Elastyczność dostosowania oferty do oczekiwań klientów	0%	10%	80%	10%
Dostępność usług/produktów	0%	53%	13%	33%
Terminowość realizacji zamówień	0%	13%	77%	10%
Szybkość realizacji zamówień	0%	13%	63%	23%
Proekologiczne właściwości technologii, produktu/usługi	0%	43%	53%	3%
System dystrybucji	53%	20%	23%	3%
Wprowadzenie nowych produktów/usług	27%	13%	60%	0%
Nasilenie działań reklamowo/promocyjnych	10%	47%	37%	7%
Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania	3%	43%	37%	17%
Wzrost kapitału zakładowego	0%	37%	40%	23%

Źródło: opracowanie własne.

W kategorii wagi o najwyższym kluczowym znaczeniu respondenci, za najistotniejszy czynnik wskazali serwis i relacje z klientami, co również uzasadnia specyfikę branży IT i kontaktów przedstawicieli tej branży ze swoimi klientami. Przygotowanie i wdrożenie aplikacji informatycznych lub internetowych najczęściej „skazuje” kooperantów na dłuższą współpracę, w której poprawne relacje oraz stały serwis są podstawą funkcjonowania na rynku.

W zakresie średnich wyników określających wpływ poszczególnych czynników na postrzeganie pozycji konkurencyjnej kluczowych konkurentów badanych przedsiębiorców (tabela 3) respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi o wadze [2] określający wysoki wpływ poszczególnych czynników na pozycję konkurencyjną konkurentów.

Tabela 3. Średnie oceny ważności czynników konkurencyjności wpływających na obecną pozycję konkurencyjną głównych konkurentów badanych firm

Czynniki konkurencyjności	Waga oddziaływania czynnika na pozycję konkurencyjną			
	0	1	2	3
Jakość oferowanych produktów/usług	0%	30%	47%	23%
Polityka cenowa/Cena	0%	43%	37%	20%
Lokalizacja firmy	7%	47%	30%	17%
Jakość/sprawność obsługi klienta	0%	47%	53%	0%
Serwis/relacje z klientami	0%	16%	30%	54%
Elastyczność dostosowania oferty do oczekiwań klientów	0%	17%	73%	10%
Dostępność usług/produktów	10%	40%	27%	23%
Terminowość realizacji zamówień	0%	30%	50%	20%
Szybkość realizacji zamówień	0%	23%	57%	20%
Proekologiczne właściwości technologii, produktu/usługi	3%	57%	40%	0%
System dystrybucji	30%	30%	23%	17%
Wprowadzenie nowych produktów/usług	7%	37%	43%	13%
Nasilenie działań reklamowo/promocyjnych	3%	53%	37%	7%
Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania	0%	47%	37%	17%
Wzrost kapitału zakładowego	7%	17%	63%	13%

Źródło: opracowanie własne.

Elastyczność dostosowania oferty do oczekiwań klientów wskazało najwięcej ankietowanych (73%). Kolejno, za istotne dla kształtowania pozycji konkurencyjnej firmy uznano: szybkość realizacji zamówień (57%), jakość/sprawność obsługi klienta (53%) oraz terminowość realizacji zamówień (50%). W grupie czynników kluczowych z punktu widzenia konkurencyjności firmy respondenci, podobnie jak w przypadku oceny obecnej, własnej pozycji konkurencyjnej, wskazali „Serwis/relacje z klientami” – 57% wskazań.

Określając przyszłe uwarunkowania kształtowania pozycji konkurencyjnej własnej firmy, przedsiębiorcy uznali (tabela 4), że w grupie czynników o dużym wpływie (najczęściej wskazywanych) najistotniejsze znaczenie będzie mieć odpowiednia, dostosowana do realiów rynkowych polityka cenowa (83%). Wskazanie to jest o tyle interesujące, że w poprzednich dwóch pytaniach czynnik ten nie był tak eksponowany. Być może wpływ na tak wysoką ekspozycję czynnika miały zawirowania rynkowe wywołane kryzysem gospodarczym. Kolejnym czynnikiem kształtującym konkurencyjność firm z branży

IT w przyszłości będzie „elastyczność dostosowania oferty do oczekiwań klientów” oraz „Szybkość realizacji zamówień” (po 77%). W trzeciej kolejności przedsiębiorcy wskazali na czynnik jakości oferowanych usług/produktów oraz terminowość realizacji zamówień – 73% wskazań.

Tabela 4. Średnie oceny ważności czynników konkurencyjności wpływających na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorców w przyszłości

Czynniki konkurencyjności	Waga oddziaływania czynnika na pozycję konkurencyjną			
	0	1	2	3
Jakość oferowanych produktów/usług	0%	7%	73%	20%
Polityka cenowa/Cena	0%	3%	83%	13%
Lokalizacja firmy	7%	77%	17%	0%
Jakość/sprawność obsługi klienta	0%	13%	70%	17%
Serwis/relacje z klientami	0%	7%	37%	57%
Elastyczność dostosowania oferty do oczekiwań klientów	0%	13%	77%	10%
Dostępność usług/produktów	10%	33%	23%	33%
Terminowość realizacji zamówień	0%	17%	73%	10%
Szybkość realizacji zamówień	0%	7%	77%	17%
Proekologiczne właściwości technologii, produktu/usługi	0%	47%	50%	3%
System dystrybucji	20%	30%	27%	23%
Wprowadzenie nowych produktów/usług	7%	10%	63%	20%
Nasilenie działań reklamowo/promocyjnych	3%	33%	37%	27%
Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania	7%	27%	50%	17%
Wzrost kapitału zakładowego	10%	27%	37%	27%

Źródło: opracowanie własne.

We wszystkich trzech tabelach za kluczowy czynnik kształtujący konkurencyjność przedsiębiorstwa działającego w branży IT uznano „serwis/relacje z klientem”. Wskazuje to na wagę tego czynnika i sugeruje, że budowanie trwałych, poprawnych relacji z klientem w zakresie obsługi posprzedażnej jest w branży IT niezwykle ważna, szczególnie wśród producentów oprogramowania dedykowanego, tym samym potwierdza świadomość przedsiębiorców w tym zakresie.

Za czynnik niestotny z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa w branży IT uznawano lokalizację firmy. Mając na uwadze współczesne rozwiązania teleinformatyczne oraz specyfikę rozumienia pojęcia „mobilność” w przypadku przedstawicieli firm z branży IT odpowiedzi takie są jak najbardziej uzasadnione.

5. Zakończenie

Zaprezentowane powyżej wyniki badań jednoznacznie pokazują, iż przedsiębiorstwa z branży IT nie potwierdzają ogólnie przyjętej prawdy, że o konkurencyjności przedsiębiorstwa decyduje zawsze jakość i cena oferowanych produktów, świadczonych usług. Na wyniki badań wpływ mała na pewno dość znacząca specyfika branży producentów oprogramowania dedykowanego. Na uwagę zasługuje jednak fakt dużej świadomości konkurencyjnej badanych przedsiębiorców i branżowo uzasadnionej oceny wpływu poszczególnych czynników na pozycję konkurencyjną firmy.

Literatura

- [1] **Adamik A.:** *Konkurować czy współpracować, strategiczny dylemat rozwojowy MiSP w dobie globalizacji* [w:] „*Determinanty pozycji konkurencyjnej Polski w Unii Europejskiej*” pod red. R. Piaseckiego, Wyd. Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2005.
- [2] **Czajkowska A.:** *Konkurencyjność polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, pod red. S. Lachiewicza, M. Matejuna, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- [3] **Forost M.:** *Helping Small Business in Eastern Europe*, „The OECD Observer” 1996 nr 198.
- [4] **Godziszewski B.:** *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania*, [w:] „*Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*”, pod red. M.J. Stankiewicza, wyd. TNOiK, Toruń 1999.
- [5] *Green Paper. Entrepreneurship in Europe*, COM (2003) 27 final, 21.01.2003, Bruksela.
- [6] *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 71-72.
- [7] **Mantura W.:** *Znaczenie i ogólne zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębior-*

- stwa, pod red. S. Lachiewicza, M. Matejuna, wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- [8] **OECD:** *Industrial Structure Statistics*, Paris, 1996 r.
 - [9] **Pabian A.:** *Propozycje oceny sukcesu przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1996, nr 2, s. 18-19.
 - [10] **Pierścionek Z.:** *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
 - [11] **Plawgo B.:** *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2004.
 - [12] **Porter M.E.:** *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
 - [13] **Porter M.E.:** *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994.
 - [14] *Przedsiębiorczość w Polsce 2006*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów 18 sierpnia 2006 roku, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006.
 - [15] **Sipa M.:** *Innowacje a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Prace Naukowe, Katedra Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.
 - [16] **Sopińska A.:** *Czynniki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, pod red. S. Lachiewicza, M. Matejuna, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
 - [17] *Zarządzanie strategiczne*, praca zbiorowa pod red. J. Rokity, K. Jędralskiej, PWE, Warszawa 1996.

Część III

Metody zarządzania wykorzystywane w małych i średnich firmach

13 KAPITAŁ LUDZKI WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Anna Mazurkiewicz

Zakład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego

Uniwersytet Rzeszowski

1. Wprowadzenie

Nowy charakter gospodarki – przejście od gospodarki industrialnej do gospodarki opartej na wiedzy powoduje, że zmienia się rola i struktura zasobów niemal w każdym przedsiębiorstwie. Radykalne przemiany stanowią przyczynę zmiany paradygmatu zarządzania. To, co dotychczas było znane i sprawdzone w myśleniu i działaniu, nie jest już wystarczające, aby osiągać sukces w niepewnym i złożonym otoczeniu. Nowe uwarunkowania przyczyniły się do wzrostu znaczenia czynników niematerialnych w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw. O wadze tego zagadnienia świadczy zmiana relacji wartości rynkowej przedsiębiorstw do ich wartości księgowej, która wskazuje na nieustanny wzrost udziału aktywów niematerialnych w tworzeniu wartości [28, s. 8]. Zmiany te są nieuniknione, dlatego zagadnienie zarządzania i powiększania tych aktywów powinno stanowić istotny obszar zainteresowań zarówno państwa, jak i przedsiębiorstw, a także osób indywidualnych. Spostrzeżenie to skutkuje nowymi wyzwaniami dla przedsiębiorstw i ich interesariuszy [17, s. 9-10].

Niewątpliwą cechą współczesnego przedsiębiorstwa jest konieczność uczestniczenia w tych zmianach i wprowadzanie ich u siebie. Działanie to związane jest z kreowaniem przyszłości i możliwe jest przy wykorzystaniu interdyscyplinarnej i zaawansowanej wiedzy o sobie, jak również o otoczeniu – klientach, konkurentach, osiągnięciach naukowych z danej dziedziny, działalności rządowej i samorządowej, i in. Każdy kraj, przedsiębiorstwo i człowiek zależą w coraz większym stopniu od „wiedzy zawartej w patentach, procesach, umiejętnościach, technologiach, informacjach o kontrahentach i doświadczeniach” [11, s. 11].

Współcześnie to czas, kapitał intelektualny oraz zespalanie sprzeczności stają się głównymi źródłami sukcesu [6, s. 7]. Przedsiębiorstwa, aby realizować zaplanowane cele i poprawiać osiągane wyniki, powinny się koncentrować na potrzebach nie tylko właścicieli i kierownictwa, lecz wszystkich swoich uczestników, którzy bezpośrednio przyczyniają się do realizacji ich celów, jak i uczestników otoczenia, z którymi łączą je określone relacje. Powinny zaspokajać potrzeby poszczególnych grup interesariuszy, które to grupy dążą z kolei do realizacji własnych, niejednokrotnie sprzecznych celów.

Decyzje nie powinny być w nich podejmowane wyłącznie na podstawie kryteriów finansowych. Coraz większe znaczenie ma konieczność konsultacji z interesariuszami, a wybory oparte są na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Wzrasta znaczenie udziału ludzi polegające na ich podmiotowym uczestnictwie [22, s. 135]. Pracownicy zachęceni są do rozwoju oraz przedstawiania propozycji usprawnień i wdrażania nowych rozwiązań. Zdaniem T.J. Petersa i R.H. Watermana, organizacja, która potrafi się przystosować do zmian w otoczeniu, eksperymentuje i popełnia błędy, lecz równocześnie szybko się uczy i koncentruje na najlepszych rozwiązaniach [41, s. 209-230].

W artykule podjęto próbę uzasadnienia potrzeby poszukiwania nowego paradygmatu zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach oraz ukazania istoty kapitału ludzkiego jako determinanty ich sukcesu. Jest to obszar dociekań szczególnie istotny dla sektora MŚP. Zagadnienie kapitału ludzkiego jest bowiem zagadnieniem o złożonym, interdyscyplinarnym charakterze. Wykorzystuje dorobek różnych dyscyplin nauki. Wiele małych i średnich przedsiębiorstw koncentruje się zazwyczaj tylko na wybranych czynnikach umożliwiających im osiągnięcie największych korzyści w krótkim czasie. Działania realizowane w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim powinny natomiast wynikać z przyjętej strategii działania. Ponadto, niejednokrotnie powstaje rozbieżność między teorią a praktyką. Wbrew założeniom w rzeczywistości wykorzystywane są inne rozwiązania, niż sugerowane. W przypadku pogorszenia się sytuacji finansowej, wiele działań dotyczących kapitału ludzkiego traci na znaczeniu, priorytetem staje się redukcja kosztów. Należy zatem rozumieć, że realizacja celów małego i średniego przedsiębiorstwa funkcjonującego w złożonym i niepewnym otoczeniu zależy od pozyskania osób o określonym kapitale, a także od stwarzania warunków, które umożliwią wykorzystanie oraz kształtowanie tego kapitału. Dlatego niezbędne jest przybliżenie złożonej natury kapitału ludzkiego.

2. W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania

Pojęcie paradygmatu wprowadzone zostało do literatury przez T.S. Kuhna. Oznacza ono „powszechnie uznane osiągnięcia naukowe, które w pewnym

czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań” [27, s. 12]. Osiągnięcia te powinny być ponadto na tyle oryginalne i atrakcyjne, aby na ich podstawie mogła powstać nowa, konkurencyjna wobec dotychczasowych, teoria. Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw doprowadziły do poszukiwania nowych metod zarządzania. Skoncentrowały uwagę zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania na czynnikach niematerialnych. Kluczową rolę zaczęto przypisywać człowiekowi jako właścicielowi określonego kapitału. Znaczenie tego kapitału zaakcentował T.W. Schultz, autor teorii kapitału ludzkiego, która to teoria współcześnie nadal dynamicznie się rozwija.

W klasycznym ujęciu źródeł sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa zasadnicze znaczenie przypisywane było czynnikom materialnym. Człowiek traktowany był w kategoriach ilościowych, jako zasób siły roboczej, jeden z czynników wytwórczych. Podporządkowany był zasadom ekonomicznej racjonalności. Stanowił wyłącznie środek do realizacji celu. Inwestowanie rozumiane było jako nakłady wyłącznie na sferę materialną. Dotyczyło to również kształcenia, traktowanego jako inwestycja głównie ilościowa.

Konsekwencją takiego postrzegania było, że człowiek – podmiot pozostawał poza zainteresowaniem badaczy. A jest on nie tylko istotą racjonalną, lecz także istotą samodzielną, ekspansywną i twórczą, autonomicznie kształtującą świat i siebie [19, s. 37; 24, s. 25]. Dąży do aktywnego uczestnictwa w działaniu, co oznacza, że może przerywać dokonujące się wokół wydarzenia, dokonywać modyfikacji zachodzących procesów i ukierunkować je w stronę pożądaných i korzystnych dla siebie celów, a także inicjować nowe procesy i zdarzenia, które nie powstałyby wcale bądź też w danym miejscu i chwili, gdyby nie jego inicjatywa [29, s. 75]. Jest odpowiedzialny za podejmowane przez siebie działania.

Ta możliwość oddziaływania czyni z człowieka kategorię centralną. Jest on nie tylko jednym z zasobów przedsiębiorstwa, dzięki któremu wykorzystane zostają pozostałe zasoby, lecz oddziałując na otoczenie w sposób świadomy czyni użytek ze wszelkich materialnych środków pracy, wytwarzając za pomocą nich wartość dodatkową. Poprzez takie działanie zaspokaja w ramach działalności zawodowej nie tylko własne potrzeby, lecz realizuje także cele przedsiębiorstwa. Współcześnie przedsiębiorstwie nie jest wyłącznie źródłem kosztów, lecz również źródłem „twórczych rozwiązań pojawiających się problemów, źródłem nowych produktów i procesów” [44, s. 70]. Jest kreatorem najważniejszych wartości. Sukces przedsiębiorstwa w obecnych warunkach zależy przede wszystkim od „rozwijania ludzkich umiejętności uczenia się i doskonalenia” [8, s. 30].

Spostrzeżenia te potwierdzają zestawienia prezentowane w literaturze przedmiotu. Wymieniane są w nich różne czynniki, których odpowiednie

traktowanie ma umożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu. Rankingi przedstawiające cechy charakterystyczne dla najlepiej funkcjonujących przedsiębiorstw, w zależności od warunków i przedziału czasowego, zawierają charakterystyczne wskazówki. W latach siedemdziesiątych zalecano następujące działania [40, s. 53-54]:

- koncentrowanie się na tych obszarach działalności, w których przedsiębiorstwo jest liderem bądź też istnieją realne szanse na osiągnięcie tej pozycji i zrezygnowanie z działalności w innych obszarach,
- koncentrowanie się na gotówce zamiast na zyskach,
- osiąganie przewagi kosztowej,
- doprowadzenie do wycofania się konkurentów z segmentów najważniejszych dla przedsiębiorstwa ze względu na zysk,
- intensywne korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania w celu rozwoju,
- ograniczenie zbytniego poszerzania asortymentu, stopnia złożoności oraz kosztów,
- dywersyfikacja działalności przez wykorzystywanie nadwyżek w przepływie gotówki,
- stosowanie zasad zarządzania portfelowego.

Najważniejsze w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych źródła sukcesu przedsiębiorstw sklasyfikowano w osiem cech [40, s. 54]:

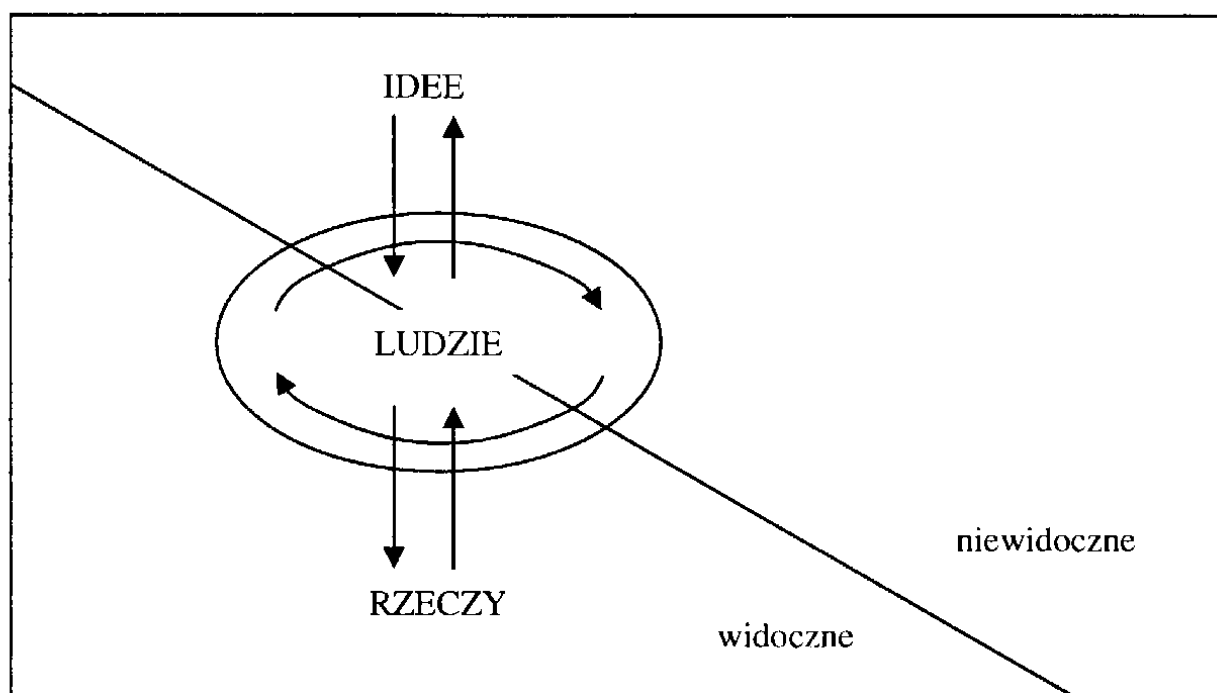
- obsesja działania,
- bliski kontakt z klientem,
- autonomia i przedsiębiorczość,
- wydajność dzięki ludziom,
- koncentracja na wartościach,
- ograniczenie profilu działania,
- niewielki zarząd i prosta struktura,
- jednoczesna dyscyplina i swoboda.

Magazyn „Fortune” przy sporządzeniu rankingu „Najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata” w 2000 roku, kierował się następującymi kryteriami, jako źródłami sukcesu [9, s. 13-14]:

- poziom zarządzania,
- jakość wyrobów i usług,
- innowacyjność,
- wzrost kursu akcji w długim okresie,
- kondycja finansowa,
- zdolność pozyskiwania, rozwijania i zatrzymywania talentów,
- odpowiedzialność społeczna,
- wykorzystanie majątku przedsiębiorstwa,
- zdolność do rozszerzania działalności na rynki międzynarodowe.

Współcześnie honorowanie osiągnięć utalentowanych ludzi jest typowe dla większości przedsiębiorstw zaliczanych do grona najlepszych. Osiągnęły one znaczącą pozycję w branży przede wszystkim w wyniku umiejętnego zarządzania ludźmi i zasobami [35, s. 10].

Powyższe spostrzeżenia, mimo że odnoszą się do najlepiej funkcjonujących przedsiębiorstw, stanowią wytyczną dla przedsiębiorstw z sektora MŚP. W każdym bowiem przedsiębiorstwie, bez względu na jego wielkość, niewątpliwie kluczowym zasobem jest kapitał, lecz drugim, równie znikomym, są pracownicy [15, s. 126]. Tradycyjne źródła przewagi konkurencyjnej, czyli ziemię, surowce, środki finansowe, technologię, można nabyć w każdej chwili, „ale tylko w sytuacji, gdy istnieją ludzie na tyle inteligentni i na tyle znający *know-how*, by te tradycyjne źródła bogactwa zastosować” [20, s. 29-30]. Stąd miejsce człowieka w nowoczesnym przedsiębiorstwie określić należy jako centralne (rysunek 1). Niezbędne jest więc poszukiwanie alternatywnych w stosunku do dotychczasowych i ulegających dezaktualizacji, koncepcji, które stanowić będą kreacje intelektualne [24, s. 25].



Rys. 1. Miejsce człowieka we współczesnym przedsiębiorstwie

Źródło: 1, s. 16.

Źródłem zmian w postrzeganiu znaczenia roli człowieka we współczesnym przedsiębiorstwie, jest otoczenie tego przedsiębiorstwa. Zmiany, które w przypadku przedsiębiorstw dokonują się szczególnie szybko i są mało przewidywalne bądź nieprzewidywalne, mają znaczący wpływ na funkcjonowanie i rozwój. W otoczeniu miejsce mają współcześnie:

- postępowanie procesów globalizacji, a więc i potrzeba realizowania przez przedsiębiorstwa działalności na rynku międzynarodowym,

- nasilanie się konkurencji (także w kontekście międzynarodowym), prowadzące do koncentracji na potrzebach klienta oraz na relacji: wyniki-nakłady,
- zanikanie wielu dotychczasowych rynków i powstawanie nowych,
- powstawanie nowych form organizacyjnych, będących konsekwencją m.in. funkcjonowania przedsiębiorstw jako sieci, licznych fuzji i aliansów, co skutkuje organizowaniem pracy w formie zespołów o charakterze wielozadaniowym, zrzeszających osoby o interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętnościach, osoby samodzielne i kreatywne, a także prowadzi do decentralizacji i spłaszczenia struktur organizacyjnych,
- szybkie tempo rozwoju oraz wdrażania nowych technologii i technik działania, czego konsekwencją są coraz krótsze cykle wdrażania produktów na rynek oraz niedługie cykle ich życia i przydatności,
- aktywna działalność poszczególnych grup interesariuszy dążących do zaspokojenia swoich potrzeb.

Charakterystyczne dla zmian w otoczeniu są cztery tendencje [2, s. 58-60].

1. Wzrost nowości zmiany, co oznacza, że istotne wydarzenia, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu odbiegają od poprzedniego doświadczenia.
2. Wzrost intensywności otoczenia, gdyż utrzymywanie relacji przedsiębiorstwa z jego partnerami wymaga wykorzystania coraz większej ilości energii zasobów i uwagi kierownictwa.
3. Wzrost szybkości zmian otoczenia, ponieważ skraca się czas pomiędzy wynalazkiem a pełną penetracją rynku.
4. Wzrost stopnia złożoności otoczenia, który towarzyszy szybkościom zmian.

W wyniku dokonujących się zmian, otoczenie współczesnych przedsiębiorstw staje się coraz bardziej [5, s. 174]:

- rozległe, na skutek zachodzących procesów globalizacji,
- zróżnicowane, gdyż pojawiają się coraz bardziej wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, specyficzne nisze rynkowe, klienci zgłaszają zapotrzebowanie na zaspokajanie zróżnicowanych potrzeb, itp.,
- niestabilne, na co wpływa m.in. coraz krótszy okres życia produktów, nasilająca się konkurencja, wzrastająca ilość wynalazków,
- kompleksowe, gdyż powyższe procesy stają się coraz bardziej współzależne.

Nieustanny wzrost złożoności i niepewności otoczenia oznacza dla przedsiębiorstw większe otwarcie się na zewnątrz, korzystanie z nowych, nieznanych dotychczas technologii, uwzględnienie nowych postaw klientów, nowych konkurentów, itp. W konsekwencji na działalność przedsiębiorstwa wpływa coraz większa ilość aktorów. Wzrost dynamiki otoczenia powoduje natomiast, że dokonujące się zmiany odnoszą się do wielu dziedzin, wykraczających poza obszar działalności przedsiębiorstwa, co z kolei sprawia, że mają one charakter nowatorski i są coraz bardziej zaskakujące.

W takich warunkach kluczową wartością staje się innowacja¹ zastępująca tradycyjnie rozumianą racjonalizację. Metody tej drugiej są już bowiem tak powszechne, że nie są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu atutów konkurencyjnych. Innowacje w sferze produktu, techniki oraz relacji z klientami decydują o sukcesie. Aby osiągnąć ten cel, należy zupełnie inaczej niż dotychczas potraktować posiadane zasoby, a zwłaszcza zasoby ludzkie. Decydują one bowiem o jakości, a innowacje dotyczą zmian jakościowych. Widoczna jest tendencja odejścia od kategorii ilości w kierunku jakości [8, s. 27-30].

Nieskuteczne jest więc stosowanie klasycznych zasad działania, dlatego też poszukuje się nowych, niestandardowych sposobów, które pozwolą unikać zagrożeń wynikających ze wzrastającej złożoności i niepewności otoczenia, i równocześnie wykorzystywać szanse pojawiające się wraz z nowymi uwarunkowaniami funkcjonowania, a więc umożliwią osiągnięcie sukcesu w konkurencyjnym środowisku zewnętrznym. Będzie to możliwe wówczas, gdy przedsiębiorstwo „skutecznie dostosuje własną zmienność do zmienności otoczenia” [40, s. 51].

Wprawdzie o możliwościach, a przez to i barierach rozwoju przedsiębiorstwa w znacznej mierze stanowią jego elementy materialne oraz warunki rynkowe, to jednak wszelkie działania planowane, inicjowane i realizowane są przez ludzi. Swoje działania podejmują oni na skutek motywów wynikających z ich subiektywnych przekonań, co do właściwych sposobów postępowania przy pełnieniu określonych ról społecznych. Zatem to nie przedsiębiorstwo myśli i podejmuje decyzje, lecz człowiek na podstawie znaczeń, jakie nadaje otaczającej go rzeczywistości czy przypisuje określonej sytuacji. Jego funkcjonowanie jest skutkiem „procesu redefiniowania” przez ludzi oceny sytuacji w wyniku pozyskania z otoczenia nowych informacji, a także współpracy z innymi uczestnikami otoczenia oraz w wyniku zmian dokonujących się w systemie wartości poszczególnych osób.

Istotne jest zwrócenie uwagi na aktywne uczestnictwo ludzi w zarządzaniu przedsiębiorstwem, na ich indywidualne cele, wynikające z określonych potrzeb, na ich postawy, wiedzę, umiejętności i predyspozycje, gdyż dokonana przez nich subiektywna ocena sytuacji decyduje o dalszych kierunkach działania. Przedsiębiorstwo jest bowiem systemem zachowującym się rozmyślnie, potrafiącym korygować ustalone cele dzięki przedsięwzięciom podejmowanym przez człowieka. Uwzględnienie czynnego udziału człowieka w procesie

¹ Klasyczna definicja innowacji zaproponowana została przez J. Schumpetera, który określił ją jako nieciągły proces polegający na wdrożeniu nowych rozwiązań w następujących obszarach: wdrożenie nowego produktu, nie znanego jeszcze klientom, wdrożenie nowej technologii produkcji, otwarcie nowego rynku zbytu, pozyskanie nowego źródła surowców oraz nowa organizacja określonego przemysłu [51, s. 104].

zarządzania oraz dostrzeżenie kapitału, jakim dysponuje, oddziałuje istotnie na bieżące i przyszłe funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

3. Kapitał ludzki – interpretacja pojęcia

Wśród przyczyn zainteresowania kapitałem ludzkim wymieniane są następujące [7, s. 94]:

- sprecyzowanie brakującego elementu w prezentacjach ukazujących stan gospodarki czy organizacji. Ponieważ pojęcie „kapitał” jest powszechnie wykorzystywane w gospodarce, stąd uzasadnione jest zastosowanie go do opisu owej brakującej części. Powstaje jednak problem wynikający z faktu, że zakres tradycyjnej rachunkowości jest w tym obszarze zbyt wąski,
- umocnienie się przekonania o decydującej roli człowieka w organizacji i społeczeństwie,
- powiązanie tzw. miękkich czynników organizacji z prospołecznymi i proekologicznymi tendencjami XXI wieku (kapitał ludzki stanowi element środowiska naturalnego),
- finansowanie działań w ramach kapitału ludzkiego stwarza szansę na połączenie wielu elementów tworzących bogactwo narodu przy równoczesnym przestrzeganiu zasad budżetowania oraz gospodarki finansowej państwa,
- starania stworzenia ujednoliconej perspektywy nadawczej i słownika naukowego umożliwiających porozumienie się specjalistów wielu dyscyplin,
- poszukiwania nowej perspektywy umożliwiającej lepsze zrozumienie świata organizacji (już sama praca nad usytuowaniem pojęcia „kapitał” w innych dziedzinach jak finanse dostarcza ciekawych wniosków),
- niedoskonałość tradycyjnych koncepcji dotyczących usytuowania poszczególnych elementów organizacji,
- mały stopień problematyczności zagadnienia.

Powyższe przesłanki ukazują, że w ramach koncepcji kapitału ludzkiego poszukuje się człowieka – współtwórcy organizacji.

W teorii myśli ekonomicznej bardzo różnie definiowano pojęcie „kapitał ludzki”. Z upływem czasu ulegało ono modyfikacjom, co było skutkiem zmian dokonujących się w znaczeniu tej formy kapitału w podlegającej ciągłym przeobrażeniom rzeczywistości gospodarczej. Teoria kapitału ludzkiego nie wypracowała dotychczas jednoznacznej jego definicji, autorzy precyzują je zgodnie z własnym stanowiskiem. W literaturze przedmiotu niejednokrotnie zamiennie używa się pojęć: kapitał ludzki, zasoby ludzkie, personel, majątek intelektualny, potencjał społeczny, potencjał ludzki [por. 3; 10; 23; 30; 36; 47].

W stosowanych i nieustannie rozwijających się koncepcjach: zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego, człowiek traktowany jest wprawdzie podmiotowo, lecz przez pryzmat zasobu lub kapitału. Stanowi zbiór potencjalnych zasobów, ale nie wszystkie z nich mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwo – część z nich może nie być w kontekście realizowanych działań ważna. Z podejściem zasobowym związane są te działania, które zgodne są z działalnością realizowaną w przedsiębiorstwie. Zasoby są ponadto możliwe do wykorzystania wyłącznie w określonych konfiguracjach i zbiorach zgodnych z przyjętą perspektywą sukcesu. Kapitał natomiast związany jest z koniecznością jego pomnażania i wartościowania. Postacią centralną staje się zatem kapitalista – posiadacz kapitału [52, s. 95-100].

Różnice w poszczególnych określeniach i interpretacjach nie dotyczą wyłącznie sfery semantycznej, lecz także sposobu zarządzania kapitałem ludzkim, gdyż człowiek „dopiero wówczas, gdy jest traktowany podmiotowo i całościowo (wraz ze swoimi emocjami, motywacjami, uzdolnieniami twórczymi i niepowtarzalnością) zaczyna stanowić najważniejszy i nie dający się niczym zastąpić czynnik funkcjonowania każdej organizacji” [36, s. 10]. Brak jednoznacznej definicji związany jest ponadto z różnymi obszarami badawczymi, w których dokonywana jest analiza kapitału ludzkiego. Interpretowany jest on w skali makro, na poziomie organizacji oraz zespołu, jak i indywidualnej jednostki. Analiza na poziomie bardziej ogólnym nie stanowi jednak wyłącznie sumy cech charakteryzujących poziom niższy – kapitał ludzki poszczególnych osób nie stanowi kapitału ludzkiego organizacji, natomiast kapitał ludzki państwa jest czymś więcej niż tylko sumą kapitału ludzkiego wszystkich organizacji. Niezbędne jest bowiem uwzględnienie czynników scalających indywidualne jednostki (ludzkie i organizacyjne) w całość.

3.1. Kapitał ludzki jako istotny element systemu ekonomicznego

Koncepcja kapitału ludzkiego zapoczątkowana została w latach 60. XX wieku przez T.W. Schultza, który zwrócił uwagę na heterogeniczność kategorii, jaką jest kapitał i zaakcentował znaczenie inwestycji w wiedzę i umiejętności jako istotną cechę systemu ekonomicznego [por. 49; 50]]. Kapitał ludzki można analizować w aspekcie ilościowym (finansowym, uwzględniającym koszty jego wytworzenia), jak i jakościowym. Teoria kapitału ludzkiego akcentuje jakość tego kapitału w procesach ekonomicznych. O jakości tej decydują [13, s. 20]:

- kształcenie otrzymywane i oferowane przez system edukacji państwowej,
- kształcenie i doskonalenie zawodowe w okresie pracy,
- programy kształcenia dla dorosłych,
- świadczenia i ułatwienia w zakresie ochrony zdrowia, a także wpływające na długość życia oraz siłę i witalność ludzi,

- migracje, gromadzenie informacji i badania naukowe w zakresie tworzenia jakości kapitału ludzkiego, jakości życia, itp.

Kapitał ludzki w skali kraju traktowany jest jako „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii vitalnej, zawarty w danym społeczeństwie/narodzie. Kapitał ludzki jest zasobem, który jest źródłem przyszłej satysfakcji, czy też – ogólnie mówiąc – usług o jakiejś wartości” [32, s. 7]. K. Makowski nadaje mu charakter społecznego kosztu pracy żywej, przez co rozumie „pieniężne odzwierciedlenie całokształtu społecznych nakładów pracy na wytworzenie i reprodukcję siły roboczej społeczeństwa w skali całej gospodarki narodowej. Stanowi on sumę nakładów na siłę roboczą poniesionych przez wszystkich uczestników procesu gospodarowania: państwo, zakłady pracy oraz indywidualnych członków społeczeństwa” [33, s. 171]. Powyższe definicje są wobec siebie komplementarne – pierwsza z nich akcentuje ostateczny skutek kształtowania kapitału ludzkiego oraz inwestowania w niego. Druga natomiast kładzie nacisk na poprzedzający skutek okres ponoszenia nakładów na kapitał ludzki. Kapitał ludzki jest więc traktowany jako dobro trwałe, istniejące zawsze.

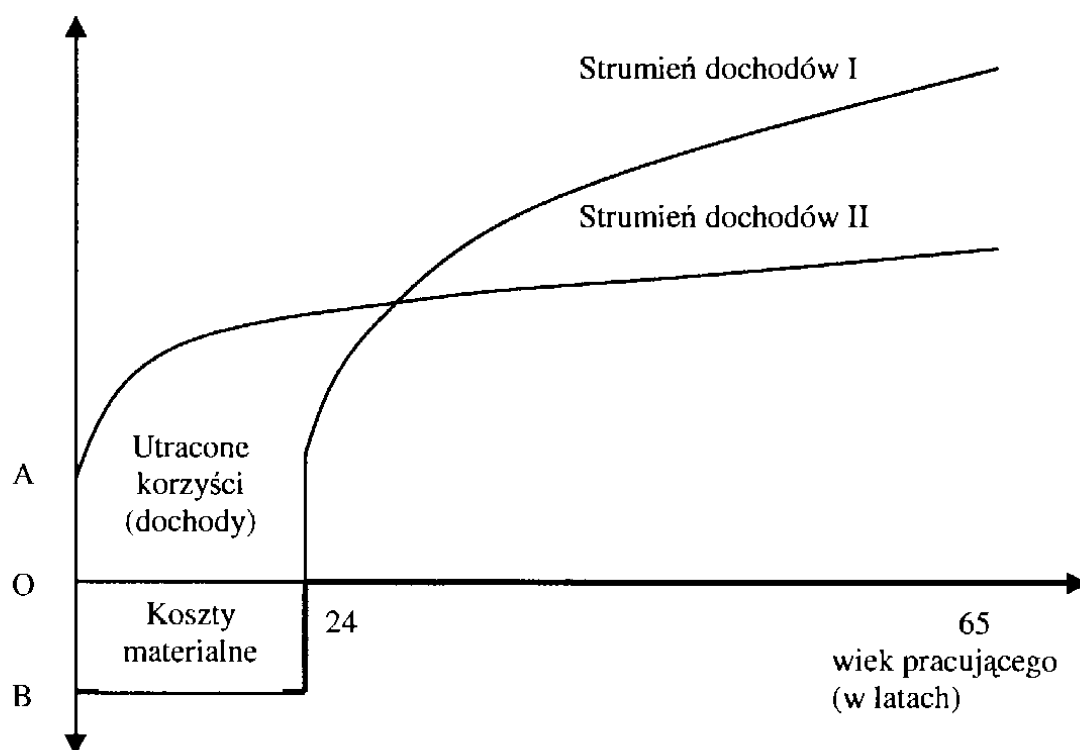
Powyższa interpretacja kapitału ludzkiego wskazuje, że oddziałuje on na rozwój społeczny, gospodarczy i kulturowy. Sprzyja bowiem [33, s. 11]:

- innowacyjności gospodarek, ich zdolności w zakresie absorpcji nowych rozwiązań naukowych, technicznych, organizacyjnych i in.,
- przemianom instytucjonalnym i zmianom w zakresie struktur,
- propagowaniu nowoczesnych wzorców zarówno konsumpcji, jak i jakości życia,
- kształtowaniu nowoczesnej infrastruktury techniczno-organizacyjnej, informatycznej, socjalnej itp.

3.2. Indywidualny kapitał ludzki

Indywidualny kapitał ludzki traktowany jest jako wielkość wewnętrzna, ucieleśniona w człowieku w większych bądź mniejszych rozmiarach. Podejście to wynika z twierdzenia, że człowiek doprowadza do maksymalizacji swojego dobrobytu akumulując kapitał ludzki przez całe życie, lub z innej tezy ukazującej, że ucieleśnienie kapitału ludzkiego w człowieku jest podstawowym powodem tendencji spadkowej korzyści krańcowych w sytuacji akumulowania kapitału dodatkowego. T.W. Schultz stwierdza, że naturalne jest gromadzenie przez ludzi zdobytych umiejętności i wiedzy. Nie jest natomiast oczywiste, że są one formą kapitału oraz, że kapitał ten stanowi w większości rezultat celowych inwestycji [50, s. 24]. Działania te umożliwiają zdobycie kwalifikacji, a w konsekwencji stabilną pozycję na rynku pracy oraz relatywnie wyższe dochody pozwalające na pokrycie kosztów nauki. Związane są ponadto z większą satysfakcją z pracy oraz wyższą pozycją społeczną danej osoby [26, s. 86].

Zależność między poziomem wykształcenia a wysokością otrzymywanych dochodów przedstawia rysunek 2. Inwestycje we własny rozwój prowadzą więc do wzrostu indywidualnego kapitału ludzkiego. Przegląd wybranych definicji pojęcia kapitał ludzki na poziomie indywidualnym przedstawia tabela 1.



Rys. 2. Strumień dochodów przy różnych poziomach wykształcenia

Źródło: 26, s. 85.

Kapitał ludzki definiowany jest również poprzez precyzowanie tworzących go elementów. W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujące jego składniki [7, s. 70-72]:

- kompetentność, czyli wiedzę teoretyczną, umiejętności praktyczne i talenty,
- zręczność intelektualną, oznaczającą możliwość transferowania wiedzy, jak i wykorzystywania i powiększania kompetencji w działaniu praktycznym,
- motywację do wykorzystania wiedzy i umiejętności, o której stanowią następujące czynniki: chęć działania, cechy osobowości do określonych zachowań, zaangażowanie, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna i przywództwo menedżerskie.

J. Fitz-Enz kapitał ludzki opisuje jako kombinację następujących czynników [16, s. xii]:

- cechy człowieka, takie jak: inteligencja, energia, rzetelność, zaangażowanie, postawa,
- zdolność jednostki do uczenia się: chłonność umysłu, kreatywność, umiejętność przetrwania, jak również zdrowy rozsądek,

- motywacja do dzielenia się informacjami i wiedzą, co oznacza chęć pracy w zespole oraz orientację na realizowane cele.

Tabela 1. Przegląd definicji pojęcia „kapitał ludzki”

Autor	Definicja
T.W. Schultz	Cechy (...), które mają wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania.
B. Lev, A. Schwartz	Zródło dochodu ucieleśnione w osobie pracownika (w formie jego siły fizycznej oraz jego wrodzonych i nabytych umiejętności).
J. Groejer, U. Johanson	Wiedza i zdolności osoby posiadającej możliwość prowadzenia przyszłej produkcji rzeczy użytecznych w formie dóbr i usług. Całkowita wartość tych rzeczy i usług może być widziana jako wartość osoby z ekonomicznego punktu widzenia, czyli jako kapitał ludzki.
J. Hendriks	Niekończący się koszt rekrutacji, zatrudnienia, treningu oraz rozwoju pracowników firmy.
S.R. Domański	Zródło przyszłej satysfakcji, zarobków, (...) usług o jakiejś wartości.
H. Król, A. Ludwiczynski	Ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w człowieku (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów pracownika.

Źródło: opracowanie własne na podstawie 12, s. 61; 13, s. 19; 25, s. 114; 50, s. 24.

3.3. Kapitał ludzki na poziomie przedsiębiorstwa

Przyjęcie perspektywy indywidualnej w analizie funkcjonowania przedsiębiorstwa prowadzić może do rozwoju tych cech, które nie są bądź nie będą zgodne z przyjętymi w danym przedsiębiorstwie założeniami strategicznymi. Dlatego niezbędne jest dokonanie interpretacji kapitału ludzkiego przez pryzmat działalności człowieka w przedsiębiorstwie.

Kapitał ludzki na poziomie przedsiębiorstwa określany jest jako „ludzie trwale związani z firmą i z jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach. Kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju firmy” [46, s. 17]. Aspekt możliwości i zdolności jako istotnych składników tworzących kapitał ludzki akcentuje M. Rybak, według której o kapitale ludzkim przedsiębiorstwa decydują nie tylko zdobyta wiedza i wykształcone umiejętności pracowników, lecz również „możliwości wykazania się w zawodzie, zdolności dotychczas nieujawnione, aspiracje, własna głęboka motywacja do pracy i uczenia się, kreatywność gotowość do podejmowania ryzyka oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za jej sukces. Kapitałem ludzkim są więc ludzie umiejący ze sobą współpracować – ludzie trwale związani z firmą i jej misją” [43, s. 40]. Autorka zaakcentowała aspekt ścisłego związku pracowników z przedsiębiorstwem jako istotną cechę jego kapitału ludzkiego. Część autorów,

obok wskazanych właściwości, wymienia także zdrowie, jako element, który istotnie oddziałuje na możliwość realizowania zadań. Zdaniem A. Szałkowskiego, kapitał ludzki przedsiębiorstwa tworzy ogół „nagromadzonych i ucieleśnionych w człowieku takich cech, jak: zdolności, wiedza, umiejętności czy zdrowie. (...) W węższym ujęciu (...) kapitał ludzki wzbogacony zostaje o składnik określany jako motywacja do pracy” [48, s. 12]. Definicję kapitału ludzkiego, uwzględniającą wymienione elementy, przedstawia M. Gableta. Jej zdaniem kapitał ludzki, który jest „nierozzerwalnie związany z cechami fizycznymi, psychicznymi, intelektualnymi, jak i moralnymi” poszczególnych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, tworzą: zdrowie, predyspozycje, kompetencje oraz wewnętrzna motywacja do pracy [18, s. 5]. Podobnie pojęcie kapitału ludzkiego precyzowane jest przez A. Pocztowskiego, który kapitał ten określa jako „ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach” [42, s. 45]. Z kolei A. Biela przedstawia go w postaci funkcji integrującej następujące czynniki [4, s. 50]: kapitał ludzki osób indywidualnych, kapitał ludzki zespołów pracowniczych oraz kapitał ludzki wydziałów. Na ścisłe powiązanie indywidualnego kapitału ludzkiego z wynikami przedsiębiorstwa wskazuje również J.O. Paliszkiewicz, której zdaniem kapitał ludzki przedsiębiorstwa jest to „zbiorowa zdolność firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników” [38, s. 11]. Wśród jego składników wymienia następujące: wiedza, kompetencje, innowacyjność i kultura organizacyjna. Zwraca więc uwagę na znaczenie kultury organizacyjnej, będącej spoiwem integrującym pozostałe elementy. Jej znaczenie akcentują także A. Rybałtowska i E. Zyń, które kapitał ludzki przedsiębiorstwa definiują wskazując na jego następujące składniki [45, s. 120-121]: kompetencje, relacje, indywidualne wartości uczestników, kultura organizacyjna oraz przywództwo.

Z przedstawionych definicji wynika, że analiza kapitału ludzkiego na poziomie przedsiębiorstwa uwzględnia kapitał ludzki poszczególnych osób, jak również składnik, który „scali” ten kapitał z działalnością przedsiębiorstwa. Połączenie to jest zagadnieniem trudnym [31, s. 6]. Między pracownikami występują określone relacje, w wyniku czego dochodzi m.in. do wymiany informacji, przekazywania wiedzy, czyli uczenia się, rozwoju. Ich współpraca umożliwia osiągnięcie wyników lepszych niż łączne rezultaty uzyskane przez poszczególne jednostki. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga nie tylko pozyskania osób o określonym kapitale, lecz również odpowiedniego korzystania z tego kapitału oraz jego kształtowania, co stanowi konsekwencję przyjętych założeń i wynikających z nich wartości oraz przestrzeganych norm. Analiza kapitału ludzkiego na poziomie przedsiębiorstwa powinna zatem

uwzględniać relacje występujące pomiędzy pracownikami, jak i pomiędzy nimi a przedsiębiorstwem.

Wielość określeń kapitału ludzkiego powoduje, że kategoria ta ma charakter niejednoznaczny. Jej interpretacja jest uzależniona od kontekstu kulturowego, stosowanych metafor, paradygmatów, obyczajów i zwrotów językowych poszczególnych autorów lub czasu, w którym powstała dana definicja. Bez względu jednak na występujące różnice semantyczne istotną i wyróżniającą „cechą kapitału ludzkiego jest to, że jest on jak gdyby częścią człowieka – »jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach«” [13, s. 67]. Kapitał ludzki jest więc przynależny danej osobie. Każdy człowiek i tylko człowiek dysponuje określonym kapitałem ludzkim. Uwzględniając perspektywę przedsiębiorstwa należy stwierdzić, że kapitał ten jest niezbędny do prawidłowej realizacji powierzonych pracownikowi zadań, a także umożliwia sprostanie przyszłym wymaganiom i stanowi źródło przyszłych dochodów.

4. Kapitał materialny i kapitał ludzki – ujęcie porównawcze

Już samo pojęcie „kapitał” sugeruje, że obie kategorie: kapitał materialny i kapitał ludzki mają ze sobą wiele wspólnego. Kapitałem jest zasób, który jego właściciel angażuje w sposób umożliwiający uzyskanie dochodu. Kapitał ludzki, jak każdy inny rodzaj kapitału, jest więc zasobem przynoszącym dochód. Wspólną cechą wszystkich rodzajów kapitału jest to, że na skutek dokonywanych w nie inwestycji przyczyniają się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, posiadają zdolność do generowania korzyści.

Kapitał ludzki jest nierozzerwalnie związany z cechami fizycznymi, psychicznymi, intelektualnymi i moralnymi jednostki, będącej jego nosicielem, co odróżnia go istotnie od kapitału materialnego. Żadna organizacja, ani grupa społeczna czy instytucja nie mogą nabyć prawa własności do niego, gdyż jest on przynależny jedynie osobie. Przez stworzenie odpowiednich warunków i stosowny dobór środków można podwyższyć jego wartość. W takim ujęciu pracownicy nie są elementami składowymi kapitału ludzkiego, lecz jego właścicielami i równocześnie inwestorami w określonym czasie i miejscu. Ich powiązanie z przedsiębiorstwem polega na dostarczaniu wzajemnych korzyści.

Kapitał ludzki stanowi element istoty ludzkiej i można go gromadzić inwestując w siebie. Człowiek zawsze towarzyszy swojemu kapitałowi i nie może go od siebie oddzielić. W przeciwieństwie do tradycyjnych aktywów kapitału tego nie można nabyć na rynku. Cechy te ukazują odmiennność kapitału ludzkiego od materialnego, który jest przedmiotem obrotu na rynku i może zmieniać właściciela.

Obie formy kapitału odróżnia ponadto udział w kształtowaniu wyników przedsiębiorstwa. Dotychczasowe dociekania ukazały, iż bardzo szybko wzrasta

wpływ m.in. wiedzy i umiejętności pracowników na osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki, malejący jest natomiast udział kapitału materialnego, a w niektórych branżach wręcz znikomy. Ponieważ kapitał ludzki przynależny jest osobie, jego składniki są niepowtarzalne, specyficzne, nie można ich skopiować ani też nabyć poszczególnych jego składowych o identycznej charakterystyce. Kapitału tego nie można poza tym dzierżawić, kupić, sprzedać czy też leasingować, lecz wypracowuje się go zazwyczaj przez długi czas (podobnie jak pozostałe elementy kapitału niematerialnego, np. markę organizacji czy zaufanie klientów)². Z kolei kapitał materialny cechuje łatwość w pozyskaniu, pożyczaniu czy też zbyciu, a poszczególne jego składniki są już tak powszechnie znane i wszędzie obecne, że nie oferują niczego, czego nie mogliby odtworzyć konkurenci. Kapitał ludzki wraz z upływem czasu zyskuje najczęściej na wartości, w przeciwieństwie do kapitału materialnego, ulegającego stopniowemu zużyciu, przez co jego wartość spada.

Kapitał ludzki cechują więc niepowtarzalne atuty, stanowiące z drugiej strony niejednokrotnie spore ograniczenia – jest on bowiem znacznie mniej mobilny niż kapitał materialny, wymaga poszanowania praw człowieka. Trudniej, niż w stosunku do kapitału materialnego, stosować wobec niego reguły racjonalnego gospodarowania, jak również osiągać z niego korzyści ekonomiczne. Jakościowy charakter poszczególnych składników powoduje, że jego pomiar jest znacznie utrudniony, w przeciwieństwie do kapitału materialnego, który łatwo jest wycenić. Składników kapitału ludzkiego, inaczej niż w przypadku poszczególnych elementów kapitału materialnego, nie można ogólnie kontrolować – elementy w postaci wiedzy czy umiejętności są w posiadaniu osób usytuowanych na wszystkich szczeblach w przedsiębiorstwie.

Kapitał tak materialny, jak i ludzki istotnie oddziałuje na wartości uznane za ważne i realizowane w sferze gospodarowania. Przyczyną jego zaangażowania jest chęć osiągnięcia zysku, odpowiednio wysokiej stopy zwrotu czy też pozyskanie środków do życia. Powiększanie kapitału w dowolnej postaci (materialnej lub niematerialnej) odbywa się przez jego inwestowanie lub dokonywanie inwestycji w niego. Uwzględniając kryterium własności i ryzyka należy stwierdzić, że kapitał przynależy określonej osobie lub osobom, natomiast ryzyko obciąża właściciela i pomniejsza wartość tego kapitału [7, s. 119].

² Zbudowanie reputacji organizacji trwa w opinii menedżerów przeciętnie 8-10 lat, markowego wyrobu – 6 lat, natomiast wypracowanie umiejętności ludzi to okres 4-6-letni [37, s. 223].

5. Podsumowanie

Jeszcze niedawno przedsiębiorstwa korzystały głównie z zasobów materialnych, natomiast świadomość znaczenia zasobów niematerialnych była niedostateczna. Zarządzający mogli wówczas wykorzystywać wyłącznie tzw. twarde, czyli wymierne i jasno sprecyzowane czynniki. Ludzie traktowani byli jako dodatek do posiadanego zaplecza technicznego. Współcześnie nastąpiła zmiana priorytetów – to kapitał jest surowcem, z dostępem do którego przedsiębiorstwa nie mają większych problemów, natomiast zagadnieniem najwyższej rangi okazuje się być pozyskanie i dysponowanie pracownikami o określonej wiedzy, doświadczeniu, umiejętnościach, osobowości. Kapitał materialny odgrywa drugorzędną rolę, a wyzwaniem, jakie stawia się współczesnym menedżerom jest jak najlepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego. W związku z tym uwaga skupia się na takich atutach konkurencyjnych, jak kapitał ludzki, gdyż „wzrost ludzkiej efektywności w pracy stanowi największą szansę wzrostu wydajności i rezultatów przedsiębiorstwa” [14, s. 282]. Kluczowym czynnikiem sukcesu stało się „zdobywanie i wychowywanie bardziej utalentowanych ludzi niż potrafią to uczynić konkurenci” [30, s. 37]. Działania te odnoszą się nie tylko do usprawnień organizacyjnych, lecz również tworzenia takich warunków, w których ludzie będą wspólnie się uczyć i lepiej współdziałać.

Współcześnie dostrzegane jest, że „potencjał firmy zależy od potencjału jej zasobów. (...) Oznacza to położenie nacisku na rozwój kapitału intelektualnego i zarządzanie wiedzą. Należy się jednak skoncentrować nie tylko na potrzebach przedsiębiorstwa dotyczących ludzi, ale także na potrzebach samych ludzi” [3, s. 20]. Przedsiębiorstwa, aby osiągnąć sukces muszą więc odpowiednio traktować swoich pracowników i dbać o pełne wykorzystanie ich kapitału [39, s. 21]. Nie pomija się pozostałych elementów, takich, jak strategia, struktura, zasoby finansowe, jakość, relacje z klientami, współpraca wszystkich ogniw łańcucha wartości (producenci, handlowcy, konsumenci), ale priorytetowe znaczenie nadaje się człowiekowi. Od tego, kim są pracownicy, a także co robią i w jaki sposób działają, zależy realizacja celów przedsiębiorstwa, ponieważ żaden jego element nie może być inaczej spożytkowany, jak przez człowieka. Aby osiągnąć sukces należy zatem zaproponować takie warunki, aby poszczególne jednostki [21, s. 519-521]:

- zechciały do przedsiębiorstwa przystąpić, po czym w nim pozostać,
- były skłonne realizować powierzone im zadania, a wręcz wykonywać więcej niż zakładają to normy ilościowe i jakościowe,
- wykraczały poza postawione im zadania i przejawiały zachowania innowacyjne, będące równocześnie działaniami spontanicznymi.

Kapitał ludzki stanowi niezbędny element każdego przedsiębiorstwa i jest z nim nierozdzielnie związany. Posiada wszystkie cechy niezbędne do tego, aby

przyczyniać się do osiągania sukcesu przez współczesne przedsiębiorstwa, które funkcjonują w złożonym i niepewnym otoczeniu, a mianowicie [34, s. 30]:

- jest strategicznie wartościowy,
- charakteryzuje się rzadkością występowania u obecnych i potencjalnych konkurentów,
- jest trudny do imitacji, kopiowania,
- jest niezastępowalny przez pozostałe rodzaje zasobów.

Sukces współczesnego przedsiębiorstwa zależy od efektywnego wykorzystania wiedzy, umiejętności i motywacji ludzi do „lepszego pracy, zmian i postępu” [39, s. 22], a będzie to możliwe wówczas, gdy będzie ono dysponować niezbędnym, w celu realizacji zamierzeń strategicznych, w danym miejscu i czasie stanem kapitału ludzkiego.

Literatura

- [1] **Adamiec M., Kożusznik B.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2000.
- [2] **Ansoff H.I.:** *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [3] **Armstrong M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [4] **Biela A. (red.):** *Metodologia wyceny przedsiębiorstw w warunkach tworzenia się rynku kapitałowego*, Norbertinum, Lublin 2000.
- [5] **Bolesta-Kukułka K.:** *Jak patrzeć na świat organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- [6] **Bratnicki M.:** *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- [7] **Bratnicki M., Strużyna J. (red.):** *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001.
- [8] **Crozier M.:** *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- [9] *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11.
- [10] *Czynniki sukcesu w sferze personalnej*, „Zarządzanie na Świecie”, 2003, nr 8.
- [11] **Dobija M.:** *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1.
- [12] **Dobija M.:** *Problematyka wartości kapitału ludzkiego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, nr 557.
- [13] **Domański S.R.:** *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- [14] **Drucker P.F.:** *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

- [15] **Drucker P.F.:** *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA S.A., Warszawa 2000.
- [16] **Fitz-enz J.:** *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, AMACOM – American Management Association, New York 2000.
- [17] **Friedman B., Hatch J., Walker D.M.:** *Delivering on the promise. How to attract, manage, and retain human capital*, The Free Press, New York 1998.
- [18] **Gableta M. (red.):** *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [19] **Grajkowska W.:** *Człowiek – współtwórca element wszechświata*, Studia Filozoficzne, nr 10, 1984.
- [20] **Handy Ch.:** *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- [21] **Katz D., Kahn R.L.:** *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- [22] **Kierzkowski Z.:** *Uczące się przedsiębiorstwa wirtualne*, Prakseologia, 2005, nr 145.
- [23] **Kostera M., Kownacki S.:** *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [24] **Kozielecki J.:** *Transgresyjna koncepcja człowieka*, „Studia Filozoficzne”, nr 1, 1984.
- [25] **Król H., Ludwiciński A. (red.):** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [26] **Kruszewski T.:** *Problem kapitału ludzkiego w myśli ekonomicznej*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, 2000, nr 1.
- [27] **Kuhn T.S.:** *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.
- [28] **Lev B.:** *Intangibles. Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington, D.C., 2001.
- [29] **Lipiec J.:** *Wolność i podmiotowość człowieka*, FALL, Kraków, 1997.
- [30] **Majątek intelektualny przedsiębiorstwa ważniejszy niż materialny**, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 3.
- [31] **Majowska M.:** *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, [w:] Juchnowicz M. (red.): *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
- [32] **Makowski K.:** *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, Monografie i Opracowania Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, nr 470.
- [33] **Makowski K.:** *Spółeczny koszt pracy żywej*, SGPiS, Warszawa 1988.
- [34] **Markiewicz P.:** *Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie 2003, nr 597.

- [35] *Największe firmy USA i fundamenty ich osiągnięć*, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 5.
- [36] **Niedzielski E., Walkowiak R.:** *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000.
- [37] **Obłój K.:** *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [38] **Paliszkiewicz J.O.:** *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Alpha pro, Ostrołęka 2005.
- [39] **Penc J.:** *Kierowanie w organizacji przyszłości*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, nr 1, 2003.
- [40] **Penc J.:** *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z O.O., Bydgoszcz 2002.
- [41] **Peters T.J., Waterman R.H.:** *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa, 2000.
- [42] **Pocztowski A. (red.):** *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [43] **Rybak M.:** *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- [44] **Rybak M.:** *Uwarunkowania efektywności pracy w przedsiębiorstwie w gospodarce rynkowej*, SGH, Warszawa 1992.
- [45] **Rybałtowska A., Zyń E.:** *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego*, [w:] Dobija D. (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Materiały na Konferencję, Polska Fundacja Promocji Kadr-Zarząd, Warszawa 2003.
- [46] **Sajkiewicz A. (red.):** *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2002.
- [47] **Sajkiewicz A. (red.):** *Zarządzanie potencjałem pracy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1995.
- [48] **Szałkowski A. (red.):** *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- [49] **Schultz T.W.:** *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California Press, Berkeley 1981.
- [50] **Schultz T.W.:** *Investment in Human Capital*, American Economic Review, 1961, Vol. 51.
- [51] **Schumpeter J.:** *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [52] **Strużyna J.:** *Sukces organizacji na tle koncepcji kapitału ludzkiego i zasobów ludzkich*, [w:] Czubasiewicz H., Golnau W. (red.): *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.

14 ANALIZA STRATEGII WZROSTU

Joanna Żukowska

*Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

1. Wprowadzenie

Głównym założeniem każdego przedsiębiorstwa jest osiąganie zysku. Aby zrealizować cel nadrzędny muszą one podejmować szereg działań, pozwalających na jego osiągnięcie. Nawet organizacje cieszące się dobrą marką, które osiągnęły sukces nie mogą pozwolić sobie na zastój i wyłączne czerpanie korzyści z wypracowanych do tej wyników. Stagnacja jest zjawiskiem, które może pograżyć nawet największych gigantów rynkowych. Jedynie stały progres przejawiający się zorganizowanym, systemowym działaniem może zapewnić firmie rozwój i utrzymanie wypracowanej pozycji rynkowej. Najtrafniejszymi wydają się być w tym przypadku strategie wzrostu. Są one bezpośrednio powiązane ze strategiami na poziomie firmy.

Interesujące zagadnienie stało się więc częścią badań statutowych realizowanych w 2009 r. pod kierownictwem prof. dr hab. W. Czakona. Stanowi podwaliny analizy strategii stosowanych przez sieci franczyzowe sektora bankowego.

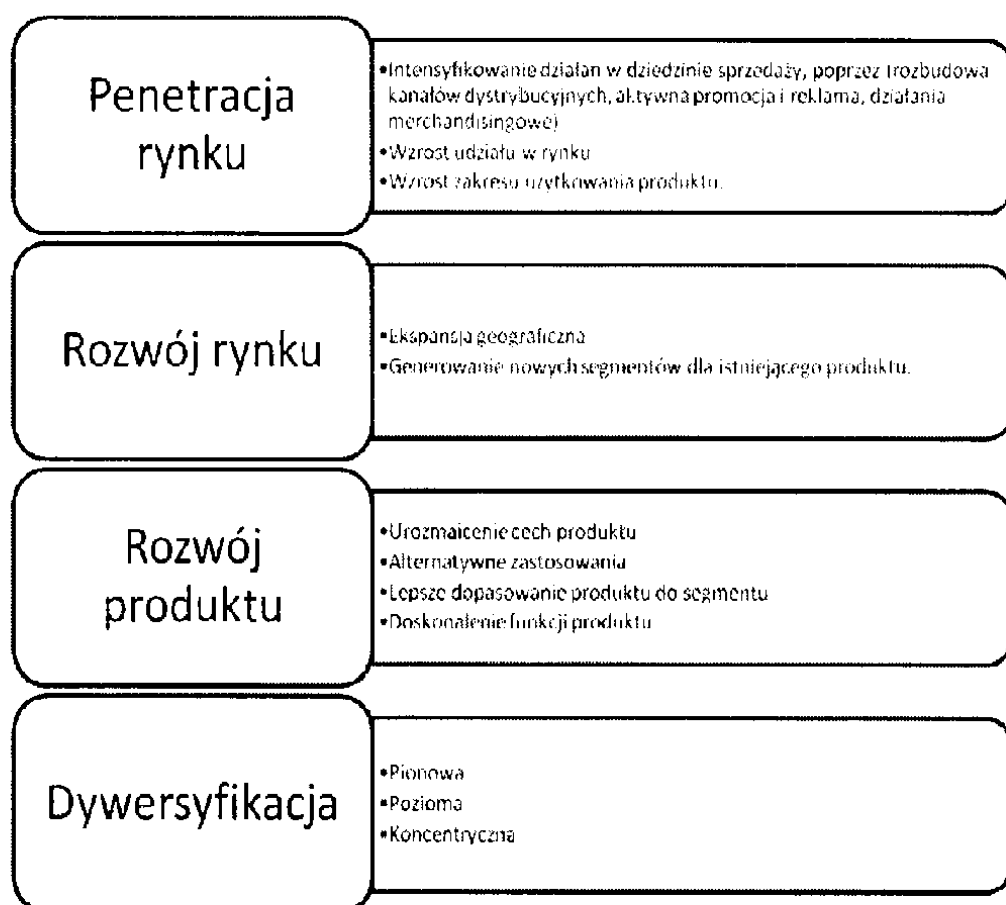
2. Przegląd strategii wzrostu

Kluczowym wydaje się udzielenie odpowiedzi na pytanie czy firma planuje bazować na jednym biznesie, a więc na specjalizacji, czy też na minimum dwóch biznesach dążąc do dywersyfikacji. Ponadto istotnymi jawi się tu również określenie kierunku, stopnia wzrostu i rozwoju organizacji. Najważniejszym jest więc zapewnienie przewagi konkurencyjnej firmie. Strategie wzrostowe są różnorodnie charakteryzowane przez autorów.

W klasycznym ujęciu ich prekursorem był H.I. Ansoff. Głównym założeniem modelu było stworzenie możliwości przedsiębiorstwu wybrania najkorzystniejszego pola rynkowego dla produktów i usług na których koncentruje własną działalność. Występowały tu cztery strategie stanowiące kombinację dwóch zmiennych – produktu oraz rynku. Sytuacja rozpatrywana była w dwóch ujęciach czasowych – dotychczasowego stanu oraz nowego. Wynikiem skrzyżowania zmiennych była macierze, w której analizowano cztery alternatywy:

- Strategia penetracji rynku charakteryzująca się wzrostem sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowym rynku.
- Strategia rozwoju produktu przejawiająca się tworzeniem nowych produktów, które są wprowadzane na dotychczasowy rynek.
- Strategia rozwoju rynku opierająca się na poszukiwaniu nowych rynków dla występujących wcześniej w portfelu produktach.
- Strategia dywersyfikacji bazująca na sprzedaży nowych produktów na nowych rynkach [1, s. 41].

Sama macierz jest tym samym narzędziem identyfikacji strategii realizowanej przez organizację. Stanowi diagnozę możliwości wzrostu przedsiębiorstwa. Dokonuje się jej zgodnie z procedurą przeglądu realizacji poszczególnych strategii, zaprezentowanej na poniższym rysunku. Każdy poziom charakteryzują konkretne działania podejmowane przez przedsiębiorstwo.



Rys. 1. Strategie A.I. Ansoffa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [2].

A.A. Thompson i A.J. Strickland natomiast założyli, iż przedsiębiorstwa, które dążą do wzrostu muszą wybierać sektory bardzo atrakcyjne i wycofywać się z obszarów mniej zyskowych. Zaproponowali pewien zestaw strategii wzrostu, jak również narzędzie do ich prezentacji – wcześniej odkrytą macierz GE. Stanowi ona kombinację pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i atrakcyjności przemysłu lub sektora. Z uwagi na występowanie trzech ocen – niskiej, średniej i wysokiej macierz składa się z dziewięciu pól. W celu prawidłowego określenia poszczególnych obszarów należy wziąć pod uwagę czynniki istotnie na nie wpływające. Najpopularniejsze z nich prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Czynniki wpływające na atrakcyjność przemysłu (sektora) i pozycję konkurencyjną firmy

Czynnik	Waga	Ocena				
		Słaba	Średnia	Silna		
		1	2	3	4	5
Atrakcyjność przemysłu (sektora)						
Stopa wzrostu rynku		≤ 5%	5%-10%	≥ 10%		
Długość cyklu życia produktu		≤ 2 lata	2-5 lat	≥ 5 lat		
Potencjalny wzrost zysku		≤ 15%	15%-25%	≥ 25%		
Siła konkurencji		Oligopol	Nieustrukturyzowana konkurencja	Słaba konkurencja		
Możliwość zróżnicowania produktu		Bardzo mała	Średnia	Wysoka		
Koncentracja nabywców		Bardzo rozproszeni	Średnio rozproszeni	Skoncentrowani		
Pozycja konkurencyjna						
Relatywny udział w rynku		≤ 1/3 udziału lidera	≥ 1/3 udziału lidera	Lider		
Koszt jednostkowy		Większy niż koszt największego konkurenta	Równy kosztowi największego konkurenta	Mniejszy niż koszt największego konkurenta		
Zróżnicowanie produktu		Produkt niezróżnicowany	Produkt średnio zróżnicowany	Unikalna oferta		
Technologiczne know-how		Słabe	Średnie	Silne		
Organizacja sprzedaży		Niezależni dystrybutorzy	Selektywna dystrybucja	Sprzedaż bezpośrednia		
Image		Bardzo słaby	Nieostry	Silny		

Źródło: [16].

A.A. Thompson, A.J. Strickland w swych pracach określili trzy główne strategie [33, s. 27]:

- Strategia eksploatacji pozycji rynkowej i wycofywania się z rynku charakterystyczna dla niskiej i średniej atrakcyjności zarówno sektora jak i pozycji rynkowej. Występuje tu niskie prawdopodobieństwo uzyskania zysku i korzyści w długim okresie, tak więc działania koncentrują się na szybkim zwrocie inwestycji, przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka działalności.
- Strategia selektywnego rozwoju:
 - Ofensywna – niska pozycja konkurencyjna i wysoka atrakcyjność sektora – organizacje podejmują tutaj działania zmierzające do poprawy pozycji rynkowej pozwalającej na odpowiednią grę konkurencyjną. Wiąże się to z wysokimi wydatkami usprawniającymi ofertę firmy, jak również intensyfikacją działań marketingowych.
 - Przejściowa ze średnimi – pozycja rynkową i atrakcyjnością sektora – opiera się na całym wachlarzu usprawnień względem oferowanych dób i usług, jak również próbie maksymalizacji zysku w krótkim czasie. Głównym założeniem jest stworzenie możliwości na szybką zmianę strategii działania.
 - Defensywna – typowa dla organizacji o silnej pozycji i niskiej atrakcyjności sektora. Zmierza do utrzymywania owej pozycji oraz maksymalizacji Zysków przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka. Wymaga racjonalizacji i optymalizacji wszystkich procesów występujących w firmie [32, s. 31].
- Strategia ekspansji – to co najmniej średnia pozycja konkurencyjna oraz minimum średniej atrakcyjności sektora. Ma na celu rozwój i wzrost organizacji. Jest strategią ofensywną, a momentami nawet agresywną. Wiąże się to z koniecznością angażowania różnorodnych zasobów, innowacyjnością procesów, produktów i usług, wydatkowaniem środków na inwestycje. Jednocześnie typowo dla strategii wzrostu realizowana jest ona w warunkach wysokiego ryzyka, ale i perspektywie bardzo dużych zysków [8, s. 16].

Należy podkreślić, iż w strategiach wzrostu zysk nie jest rozumiany tylko i wyłącznie w kategoriach finansowych. Może to być zarówno zdobycie znacznego udziału w rynku, wejście z nowatorskim rozwiązaniem na rynek, rozwój sieciowy, pozyskiwanie talentów, zdobywanie i rozwój kluczowych, unikalnych kompetencji. W krajowej literaturze spojrzenie na teorie wzrostowe w nurcie Thompsona i Strickland prezentowali między innymi Garbarski, Wrzosek, Rutkowski [8, s. 16] czy Sznajder [32, s. 24].

Ewolucji powyższych strategii dokonał Kotler. Charakterystykę strategii prezentuje poniższa tabela.

Tabela 2. Strategie wynikające z macierzy GE

		SIŁA BIZNESU		
ATRAKCYJNOŚĆ PRZEMYSŁU (SEKTORA)		Mocna	Średnia	Słaba
	Mocna	BRONIĆ POZYCJI <ul style="list-style-type: none"> – inwestować w celu rozwoju w maksymalnym do utrzymania tempie, – koncentrować wysiłki na utrzymaniu przewagi. 	INWESTOWAĆ W CELU TWORZENIA <ul style="list-style-type: none"> – atakować pozycje dotychczasowych liderów, – tworzyć w sposób wybiórczy bazując na swej przewadze, – – zasilać wrażliwe obszary. 	TWORZYĆ W SPOSÓB WYBIÓRCZY <ul style="list-style-type: none"> – specjalizować się gdzie mamy przewagę, – szukać dróg przewyższania słabości, – wycofać się jeśli brak możliwości długookresowego wzrostu.
	Średnia	TWORZYĆ W SPOSÓB WYBIÓRCZY <ul style="list-style-type: none"> – intensywnie inwestować w najbardziej atrakcyjne segmenty rynku, – rozwijać zdolności przeciwstawiania się konkurencji, – poprzez wzrost wydajności wzmacniać rentowność. 	SELEKCJA/ZARZĄDZA -NIE POD KĄTEM OSIĄGNIĘCIA DOCHODÓW <ul style="list-style-type: none"> – bronić istniejącego programu, – koncentrować inwestycje w segmentach, gdzie stopa zysku jest zadowalająca, a ryzyko relatywnie niskie. 	OGRANICZONA EKSPANSJA ALBO KOŃCOWA EKSPLOATACJA <ul style="list-style-type: none"> – szukać dróg ekspansji bez wysokiego ryzyka; w przeciwnym razie: minimalizować inwestycje i ograniczać skalę działania.
	Niska	CHRONIĆ I ZMIENIAĆ GŁÓWNY KIERUNEK DZIAŁANIA <ul style="list-style-type: none"> – zarządzać z punktu widzenia bieżących dochodów, – skoncentrować się na atrakcyjnych segmentach, – bronić przewagi konkurencyjnej. 	ZARZĄDZAĆ POD KĄTEM OSIĄGNIĘCIA DOCHODÓW <ul style="list-style-type: none"> – bronić pozycji w najbardziej zyskowych segmentach, – doskonalić linię produktu, – minimalizować inwestycje. 	WYCOFAĆ SIĘ <ul style="list-style-type: none"> – sprzedać w okresie maksymalnej wartości gotówkowej, – redukować koszty stałe, jednocześnie unikać inwestycji.

Źródło: [14].

3. Marketingowe ujęcie strategii wzrostu

Zgodnie z poglądami P. Kotlera do strategii wzrostowych zaliczyć należy strategię obrony pozycji, inwestowania w celu tworzenia oraz tworzenia w sposób wybiórczy [14, s. 51].

Inne nieco podejście zaprezentowali Ch.W. Hofer i D. Schendel [10, s. 17]. Zaprezentowane zostało ono na poniższym rysunku.

		Pozycja konkurencyjna		
		Silna	Średnia	Słaba
Atrakcyjność sektora	Wysoka	„wygrane” (<i>winners</i>)	„wygrane” (<i>winners</i>)	„znaki zapytania” (<i>question marks</i>)
	Średnia	„wygrane” (<i>winners</i>)	„przeciętne” (<i>average businesses</i>)	„przegrane” (<i>losers</i>)
	Niska	„producenci zysku”	„przegrane” (<i>losers</i>)	„przegrane” (<i>losers</i>)

Rys. 2. Klasyfikacja jednostek strategicznych w macierzy GE

Źródło: [10].

Zdaniem autorów organizacje przejawiające strategie „przegrane” powinny być eliminowane z rynku. Nie warto dokładać środków na ich utrzymywanie. „Znaki zapytania” mają niestabilną pozycję, jednakże przy zaangażowanie zasobów mają szansę przekształcić się w wygranych. „Producenci zysku” to podmioty stwarzające możliwość wzrostu wygranych i znakom zapytania. Ich działania są raczej defensywne. „Przeciętni” przy dodatkowym zastrzyku finansów mają szansę na rozwój i poprawę swej sytuacji. „Wygrani” stosują

strategię bardzo ofensywną stanowiącą typową strategię wzrostową. Angażują jednak nadal tu swe siły i zasoby, aby nie utracić mocnej pozycji [23, s. 20].

Kolejna klasyfikacja dotycząca strategii wzrostu została zaproponowana przez S. Certo i J. Petera. Wyłoniły się one w oparciu o dwie zmienne:

- struktura działalności firmy
 - wyspecjalizowana
 - zdywersyfikowana,
- charakter strategii
 - strategia wzrostu
 - strategia redukcji

Natomiast ogólne możliwe strategie są w tym ujęciu następujące:

- Strategia koncentracji na jednym biznesie
- Strategia stabilizacji
- Strategia wzrostu
 - integracja pionowa
 - integracja pozioma
 - dywersyfikacja
 - strategia połączeń
 - strategia wspólnych przedsięwzięć
- Strategia redukcji
- Strategia kombinowana [23, s. 25]

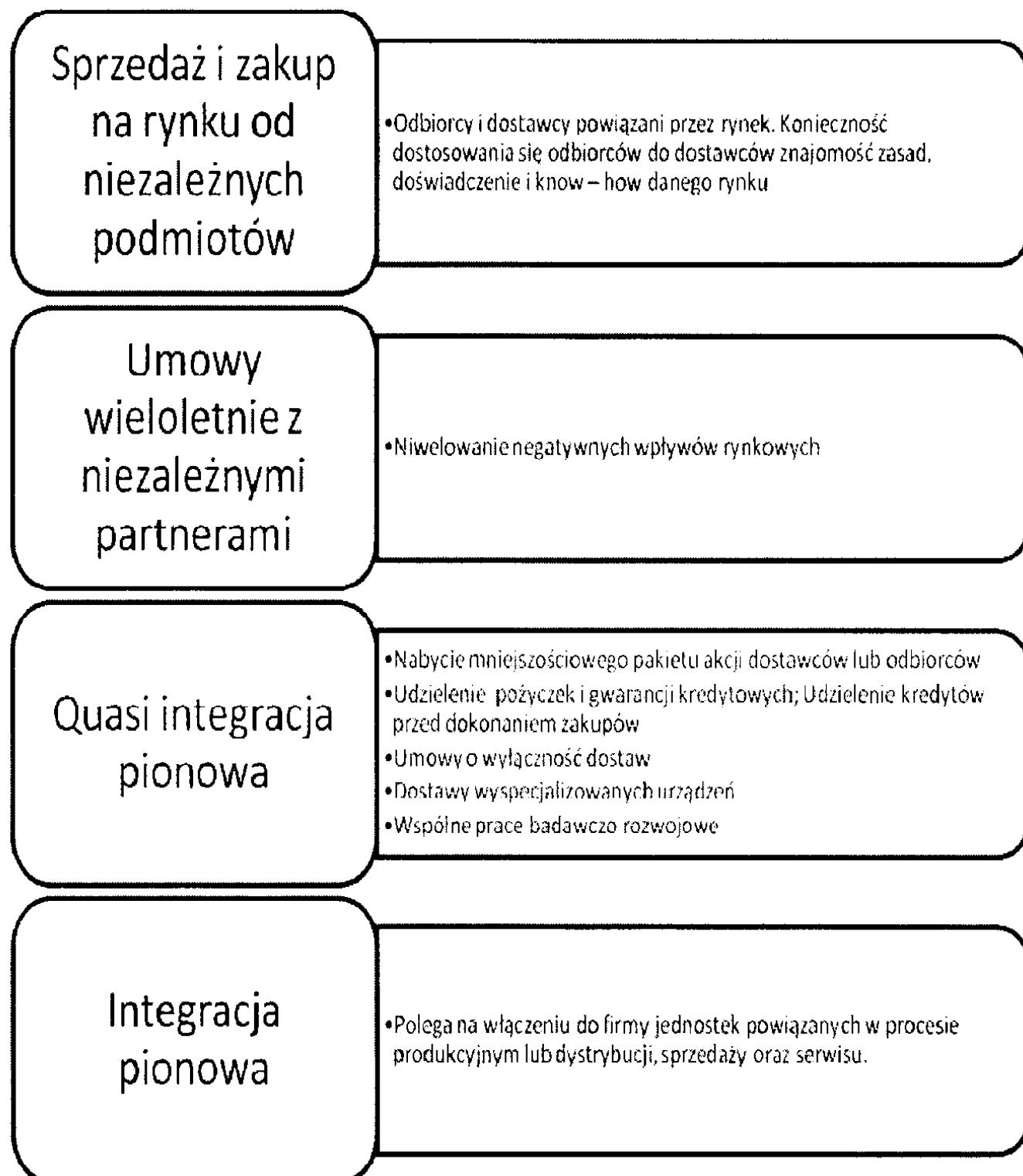
Nieco w innym układzie zaprezentowali swą klasyfikację L. Rue i P. Holland. Dokonują oni podziału strategii na kategorie wynikające z charakteru strategii:

- Strategia wzrostu
 - strategia koncentracji
 - strategia integracji wertykalnej
 - strategia dywersyfikacji
- Strategia stabilizacji
- Strategia obronna
- Strategia kombinowana [23, s. 23].

Ch. Hill i G. Jones do strategii wzrostu kwalifikują:

- pionową integrację (vertical integration) polegającą na rozszerzeniu dotychczasowej działalności jako ogniwa przedniego – „dywersyfikacja wstecz” lub następnego – „dywersyfikacja w przód” w odniesieniu do już podejmowanej działalności organizacji [30, s. 15].
- Koncentracja na jednej działalności
- dywersyfikację (diversification) na nowe obszary działalności – pojmowaną jako zmianę kierunków wzrostu i rozwoju firmy [21, s. 18].

Strategia integracji pionowej ma znaczący wpływ na siłę konkurencyjną organizacji. Relacje z partnerami usystematyzowane od tych o najniższym stopniu integracji prezentuje poniższy rysunek.



Rys. 3. Relacje z partnerami wynikające ze strategii integracji pionowej

Źródło: Opracowanie własne.

Integracja pionowa może przebiegać według metod:

- Wewnętrznej – budowa jednostki zajmującej się procesem od podstaw w ramach organizacji
- Zewnętrznej – zakup istniejącego przedsiębiorstwa
- Mieszanej – kombinacja dwóch powyższych, występująca najczęściej

Strategia wzrostu opierająca się na integracji pionowej całkowitej obfituje w szereg korzyści, do których zaliczyć należy ograniczenie kosztów produkcji, rynkowych i transakcyjnych, gwarancja dostawy, udoskonalenie kontroli jakości, ochrona tajemnicy technologicznej. Naturalnie jak wszystkie strategie wzrostu charakteryzuje się wysokim ryzykiem prowadzenia działalności, wynikającym z wysokich inwestycji i konieczności angażowania własnego kapitału.

J. Rokita pokazał jeszcze nieco inne podejście do strategii. Określił on pewien zestaw strategii sektorowych, które można traktować jako strategie wzrostu. Ich charakterystyka ujęta została w poniższej tabeli.

Tabela 3. Charakterystyka strategii sektorowych

Rodzaje cech	Strategia przywództwa kosztowego	Strategia różnicowania	Strategia najlepszych kosztów	Strategia koncentracji na segmencie (niszy)
Strategia ma na celu	Dostęp do szerokiego zakresu rynku (wielu segmentów rynku)		Wartość uświadamiana przez nabywców	Wąski zakres rynku, gdzie potrzeby i preferencje nabywców są znacząco różne od reszty rynku
Podstaw przewagi konkurencyjnej	Niższe koszty niż koszty konkurencji	Zdolność dostarczania nabywcom czegoś odmiennego od konkurentów	Wielej wartości za te same pieniądze	Niższe koszty lub specjalne cechy, które spełniają oczekiwania nabywców
Szerokość wachlarza asortymentowego (tzw. Linii produktów)	Dobry produkt podstawowy z niewielu wyróżniającymi go cechami (akceptowalna jakość, ograniczony wybór)	Wiele odmian produktów, szeroki wybór, silny nacisk na różnicowanie cech	Cechy produktów dobre lub doskonałe, zróżnicowane produkty luksusowe	Cechy produktu dostosowane do gustów lub specjalnych potrzeb

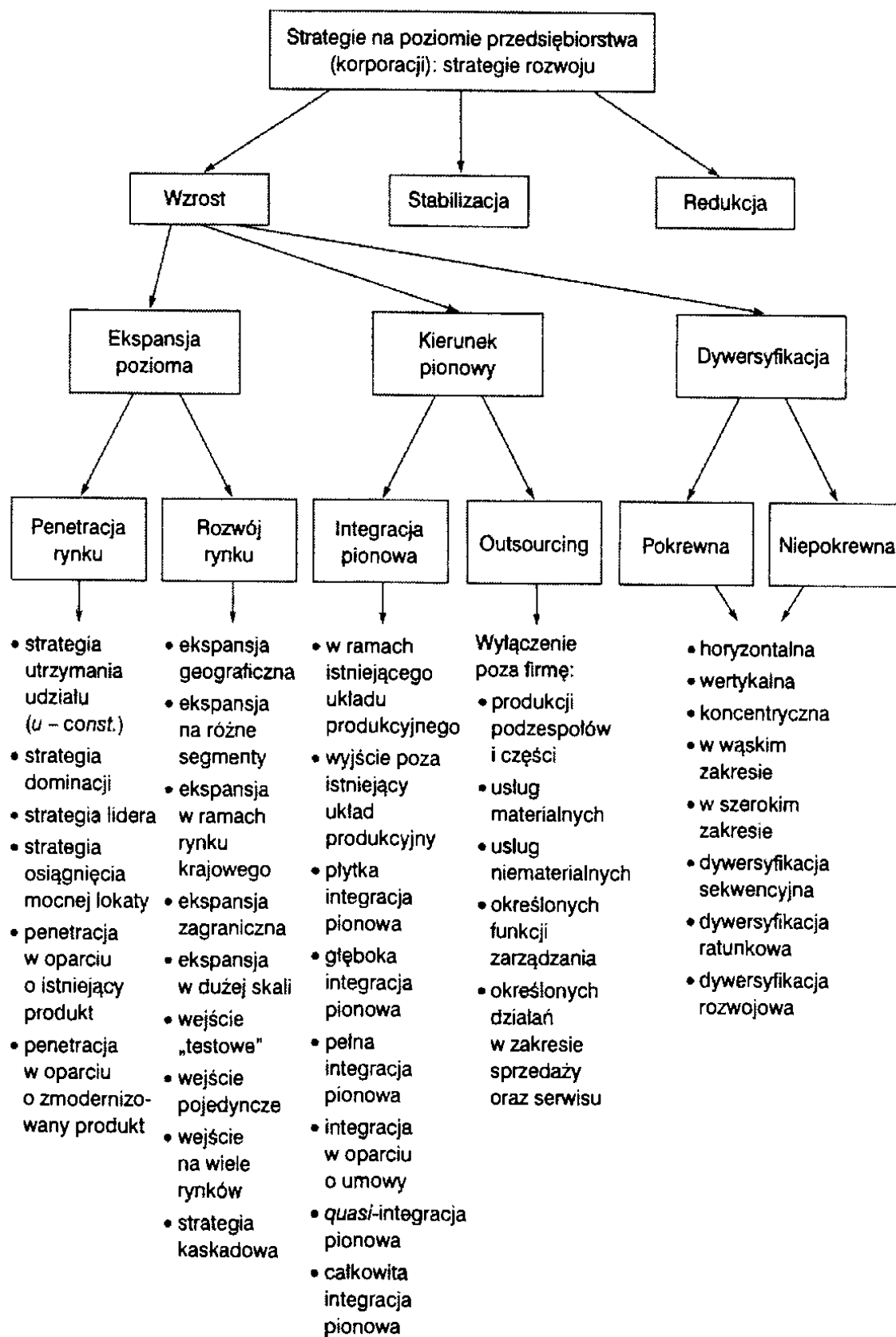
Tabela 3 (cd.)

Procesy wytwórcze zorientowane na	Znajdowanie sposobów obniżki kosztów własnych bez uszczerbku dla akceptowalnych przez nabywców cech produktów i poziomu ich jakości	Kreowanie wartości dla nabywców, dążenie do osiągnięcia przez produkt przewagi nad produktami konkurentów	Połączenie ze sobą jakości produktów prestiżowych z ich cechami właściwymi dla produktów o niskich kosztach	Dostosowanie produktów do wymagań niszy rynkowej
Marketing zorientowany na	Wykazywanie zalet tych cech produktów, które umożliwiają obniżanie kosztów nabywców	Wykazywanie zalet tych cech produktów, które nabywcy są skłonni kupować; uzyskanie za te produkty ceny, która pokryje koszty różnicowania	Obniżanie cen na produkty o cechach porównywalnych z produktami konkurentów lub tworzenie wyższej wartości użytkowej produktów	Informowanie, jak cechy produktów spełniają oczekiwania nabywców niszy rynkowej
Realizacja strategii przez	Oferowanie produktów cechujących się dobrą relacją cena – wartość	Określenie granicznego poziomu różnicowania, optymalna innowacyjność	Rozwijanie unikalnych doświadczeń i równoczesne działania w celu obniżki kosztów i podnoszenie poziomu cech produktów	Obsługiwanie niszy rynkowej lepiej niż konkurenci, nieobniżanie wizerunku i wchodzenie do innych segmentów rynku

Źródło: [25].

4. Kluczowe strategie wzrostu

Podsumowania podejścia do strategii dokonało w ostatnim czasie wielu autorów, między innymi Janasz K., Janasz Wł., Koziół K., Szopik K., Sowa K. Prezentuje je poniższy rysunek.



Rys. 4. Zestawienie strategii wzrostowych

Źródło: [29], [11].

Zgodnie z prezentowanym powyżej rysunkiem warto wskazać na kluczowe strategie:

- Strategia integracji pionowej jest zgodna z prezentowaną we wcześniejszej części opracowania.
- Strategia outsourcingu bazuje na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych, korzystanie z usług firm zewnętrznych dla zwiększenia efektywności o obniżenia kosztów. Pozwala na wzrost bezpieczeństwa organizacji, poszerzenie możliwości świadczenia usług dzięki współpracy z podwykonawcą, możliwość angażowania różnorodnych specjalistów, minimalizacja kosztów pracowników, optymalizacja kosztów obsługi, poprawa elastyczności.
- Strategia dywersyfikacji
 - Pokrewnej – występuje, gdy spełniony jest przynajmniej jeden z poniższych warunków
 - Nowy produkt jest sprzedawany na rynkach zbliżonych do dotychczasowych, w podobny sposób, za pośrednictwem podobnych kanałów dystrybucji.
 - Produkt jest produkowany za pomocą zbliżonej technologii przy ujęciu podobnej technologii.
 - Produkt został skomponowany z wykorzystaniem dotychczasowo zaplecza $B = R$.
 - Nowe obszary funkcjonowania organizacji mieszczą się w jej istniejącym łańcuchu wartości.
 - Niedokrewna – ma miejsce w sytuacji, gdy nie występuje żaden z powyższych elementów [27, s. 20].
- Strategia penetracji rynku koncentruje się na wzmocnieniu pozycji na dotychczasowym rynku oraz zintensyfikowaniu sprzedaży dotychczasowego produktu. Odbywa się to za pośrednictwem elastycznej polityki cenowej, obniżenia cen, doskonalenia jakości usług, aktywizacji sprzedaży, wyboru najkorzystniejszego kanału dystrybucji oraz intensyfikacji działań promocyjnych.
- Strategia rozwoju rynku – strategia ekspansji – typowa dla firm o silnej pozycji rynkowej, proponującej ciekawe produkty, planujące wejście na atrakcyjne rynki. Stosowana jest tu długookresowa wysoka marża zysku. Działania koncentrują się na proponowaniu szerokiego i głębokiego asortymentu, innowacji, różnorodności kanałów dystrybucji oraz intensywnych działań promocyjnych [35, s. 30].

Samej strategii ekspansji jako strategii wzrostu w ujęciu globalnym przyglądał się między innymi A. Palmer prezentując formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Zostały one ujęte w poniższej tabeli.

Tabela 4. Formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa

Formy podstawowe	Odmiany form podstawowych	Zakres własności	Stopień integracji	Zaangażowanie zasobów	Stopień ryzyka	Zakres kontroli
Formy kontraktowe	Eksport Licencjonowanie franchising, korespondent (bankowy, spedycyjny) kontrakt menedżerski	nie występuje	niewielki	nie występuje	niewielki	wspólna kontrola
Joint venture	Partnerstwo konsorcjum, stowarzyszenie, alianse strategiczne	w zależności od warunków umowy	w zależności od warunków umowy	w zależności od warunków umowy	w zależności od warunków umowy	wspólna kontrola
Pełna własność	oddział, biuro, przedstawicielstwo spółka córka	pełna	pełny	duże	duży	pełna kontrola

Źródło: [19].

Decyzja dotycząca wyboru określonej metody ekspansji wiąże się z wyznawaną przez organizację wizją, celami, dysponowanymi zasobami, dostępem do międzynarodowych rynków, możliwości podjęcia ryzyka czy sposobu kontroli międzynarodowego przedsięwzięcia.

5. Podsumowanie

Reasumując studia literatury wskazały na występowanie całego wachlarza podejść do strategii wzrostowych. Jednakże wszystkie one bazują na wspólnym rdzeniu, którym jest rozwój firmy, jej wzrost, dążenie do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej, poszerzenia udziału w rynku, doskonalenia oferty produktowo-usługowej oraz poprawy innowacyjności. Tym samym obserwując rynek i mechanizmy nim rządzące można zasugerować, iż w przypadku sektora finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem banków strategia wzrostowa jest powszechnie stosowana.

Literatura

- [1] Altkorn J.: *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2004.
- [2] Ansoff H.I.: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [3] Borkowska M.: *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1997.

- [4] **Certo S., Peter J.:** *Strategic Management*. Random House Inc., New York 1988.
- [5] **Cowell D.:** *The Marketing of Services*. Butterworth-Heinemann, Oxford 1991.
- [6] **Domaszewicz Z.:** *Pohandluję w Internecie*. „Gazeta Wyborcza” dodatek Telekomunikacja i Internet, 11.04.2001.
- [7] **Fabiańska K., Rokita J.:** *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
- [8] **Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.:** *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- [9] **Griffin R., Pustay M.:** *International Business*, Addison Wesley Publications, 1996.
- [10] **Hill C., Johnes G.:** *Strategic Management*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.
- [11] **Janasz K., Janasz Wł., Koziół K., Szopik K.:** *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa, 2008.
- [12] **Kasper H., van Helsdingen P., de Vries W. jr:** *Services Marketing Management. An International Perspective*, John Wiley & Sons, Chichester 1999.
- [13] **Kostecki M.:** *Marketing Strategies for Services; Globalization, Client-Orientation, Deregulation*. Pergamon Press, Oxford 1994.
- [14] **Kotler P.:** *Marketing*, PWE, Warszawa, 2002.
- [15] **Krishna Erramili M., Rao C.P.:** *Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach*. [w:] Gabbott M., Hogg G.: *Contemporary Services Marketing Management*, The Dryden Press, London 1997.
- [16] **Lambin J.J.:** *Strategic Marketing*, McGraw-Hill, London 1993.
- [17] **Lovelock C., Yip G.S.:** *Developing Global Strategies for Services Business*, „California Management Review”, 1996, Vol. 38, No. 2, Winter.
- [18] **Nowakowski M.K.:** *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
- [19] **Palmer A.:** *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill Book Company, Meidenhead 1994.
- [20] **Penc J.:** *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1995.
- [21] **Penc J.:** *Strategie Zarządzania. Perspektywiczne Myślenie. Systemowe Działanie. Teoria i Praktyka Zarządzania. Drogi do Sukcesu Firmy*, Placet, Warszawa 1994.
- [22] **Penc J.:** *Zarządzanie w praktyce, menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [23] **Pierścionek Z.:** *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

- [24] **Pietrasiński P.:** *Globalizacja a zagrożenia dla rozwoju gospodarki światowej*, „Marketing i Rynek”, 2001, nr 1.
- [25] **Rokita J.:** *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2005.
- [26] **Romanowska M.:** *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- [27] **Rucińska D., Tłoczyński D.:** *Strategie marketingowe jako element zarządzania działalnością gospodarczą*, Wydawnictwo Uczelniane Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin 1999.
- [28] **Rymarczyk J.:** *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- [29] **Sowa K.:** *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa, 2006.
- [30] **Stabryła A.:** *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- [31] **Stokes D.:** *Marketing: A Case Study Approach*, Letts Educational, London 1997.
- [32] **Sznajder A.:** *Euromarketing*, PWN, Warszawa 1997.
- [33] **Thompson A.A., Strickland A.J.:** *Strategic Management*, Irwin, Homewood, Illinois 1990.
- [34] **Urbanowska-Sojkin E.:** *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- [35] **Załoga E., Kwarciański T.:** *Strategie rynkowe w transporcie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.

15 ZARZĄDZANIE FIRMĄ ZORIENTOWANĄ NA WARTOŚCI – ANALIZA SYSTEMÓW/GRUP WARTOŚCI

Natalia Domaniewska, Agnieszka Więckowska

Koło Naukowe „Ludzie-Biznes-Technologie”, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Metodyka zarządzania poprzez wartości (**Management by Values**) jest stosunkowo nową koncepcją w dziedzinie nauk i praktyk zarządzania. W przeciwieństwie do tradycyjnych metod wywodzą się z etyki norm, praw i uprawnień – zarządzanie poprzez wartości czerpie swoje wskazówki bezpośrednio z etyki wartości [2, s. 7].

Koncepcja zarządzania wartością firmy poszukuje odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki generują wartość firmy i za pomocą jakich mierników można mierzyć jej wzrost [7, s. 12].

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie nowoczesnego podejścia do zarządzania, jakim jest zarządzanie przez wartości. Ponadto wskazane zostanie praktyczne wykorzystanie tej koncepcji. Zarządzanie przez wartości koncentruje się zatem na całości działań podejmowanych w danej organizacji. Aby oddać charakter tej koncepcji należy wskazać czym są wartości, jak przebiega proces ich tworzenia, a także zaprezentować przegląd grup wartości porównane do kolorów i ich przejawów w przedsiębiorstwie.

2. Pojęcie i wdrożenie zarządzania przez wartości

Zmiany w środowisku organizacyjnym spowodowały, że menedżerowie zmodyfikowali swój sposób działania, tak, by poprzez podejmowane inicjatywy sprostać potrzebom czasu. Na początku XX wieku zarządzanie przez instrukcje (**Management by Instruction – MBI**) uznawane było za odpowiedni i adekwatny sposób prowadzenia organizacji [4, s. 8].

W latach 1960 zmiany stawały się coraz szybsze, konieczna była większa elastyczność działania, wtedy też zdecydowano się na wprowadzenie zarządzania przez cele (MBO). Pozwoliło ono menedżerom na obranie własnego kierunku i strategii rozwoju dla organizacji, które im podlegały. Jednak gdy zmiany w otoczeniu stały się intensywniejsze (na co miały wpływ czynniki zewnętrzne, takie jak globalna konkurencja i rozwój technologii), MBO było niewystarczające do zarządzania w szybkim, zglobalizowanym świecie [9, s. 21].

Widać zatem, że brakowało długookresowego planowania, a wszelkie bieżące wysiłki koncentrowały się na zapewnieniu powodzenia organizacji tylko w krótkim okresie czasu. Długofalową strategię zapoczątkowała dopiero koncepcja zarządzania przez wartości, która oparta została na równowadze między zadowoleniem klientów, pracowników i na efektywności przepływów finansowych. Ze złożenia tych czynników może powstać sukces, najczęściej rozumiany jako sukces finansowy, który spowoduje zadowolenie udziałowców.

W wielu encyklopediach widnieje to hasło jako element teorii aksjologii, filozofii, etyki. Połączone jest z zachowaniami ludzi jako jednostkami oraz ich normami obyczajowymi i zwyczajami, jakie obserwować można w ich miejscu pracy. Okazuje się zatem, że wartości to w praktyce bardzo często ogólne slogany, wywieszane tylko na tablicy ogłoszeń, które każdy pracownik interpretuje inaczej. Osoba zatrudniona w firmie może doskonale znać wyznaczone przez zarząd czy zagraniczną centralę wartości, ale jeśli ich nie zrozumie, to nie będzie umiała zastosować ich w codziennej pracy [1, s. 9].

Warto jednakże zdać sobie sprawę, iż występuje kilka znaczeń terminu „wartość”, co może wywołać pewną niejednoznaczność związaną z postrzeganiem wartości oraz sposobem dostarczania jej klientom firmy. Niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa, pamiętać należy o co najmniej pięciu rodzajach wartości:

- dla klientów – aby wytworzone produkty, czy usługi przyniosły firmie wymierny efekt w postaci zysku materialnego, muszą zostać zrozumiane potrzeby klientów oraz możliwość wyprodukowania ważnego wyrobu czy usługi dla nich,
- dla firmy – najczęściej wartością jest uzyskanie zysku, pozwalającego na dalszy rozwój firmy, nowe inwestycje,
- dla akcjonariuszy – jest rezultatem dostarczania wysokiego poziomu wartości klientom na dużym, rosnącym i zyskowym rynku,
- dla pracowników – zawiera wynagrodzenia, bonusy oraz inne programy nagród. Oprócz tego, obejmuje ona również charakter pracy, relacje ze współpracownikami oraz wszystko to, co ceni organizacja wraz z lokalizacją firmy, dostępną infrastrukturą, czy inne udogodnienia. Stabilność rynkowa przedsiębiorstwa oraz perspektywy rozwoju, wraz z możliwością awansu zawodowego,

- dla społeczeństwa – w kategoriach zobowiązań prawnych oraz moralnych wspierania przez firmę jej społeczności lokalnej [6, s. 15].

Tworzenie wartości to proces, w wyniku którego firma jest w stanie osiągnąć zwrot od kapitału wyższy od kosztu kapitału [10, s. 17].

Rozwijając koncepcję zarządzania przez wartości należy wskazać istnienie **wielu sposobów definiowania tego pojęcia:**

- jako procesu, który ma na celu trwałe zabezpieczenie sytuacji prawnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa;
- sterowanie zachowaniami poprzez pobudzenie uwagi i wrażliwości na wartości danej organizacji [3, s. 13].

W większości jednak definicji zwraca się uwagę na kilka kluczowych elementów. Zarządzanie przez wartości powinno zapewnić spójność najważniejszych elementów życia organizacyjnego z celami organizacji i jej wartościami. Elementy funkcjonowania firmy, które powinny być zakotwiczone w takim zarządzaniu są to między innymi:

- misja firmy czyli jej filozofia biznesowa,
- strategia firmy czyli zamierzenia co do sposobu realizacji celów i misji firmy,
- kultura organizacyjna,
- sposób zarządzania na poszczególnych poziomach zarządczych,
- sposób komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- podejmowanie decyzji, sposób organizacji pracy, systemów i procesów wewnętrznych,
- systemy zarządzania zasobami ludzkimi: selekcji, rekrutacji, szkoleń, rozwoju, oceny wyników pracy oraz motywowania [8, s. 14].

Zarządzanie przez wartości jest praktyką polegającą na zdefiniowaniu najważniejszych wartości firmy oraz podporządkowaniu, tak zdefiniowanym wartościom, wszystkich elementów organizacji: zachowań ludzi, strategii i misji, systemów i procesów.

Wdrażanie ZPW jest procesem długotrwałym i kosztownym, który napotyka w organizacjach wiele problemów lub kryzysów, często na tyle poważnych, że cały proces może stanąć pod „znakiem zapytania”. Ważne jest, aby przed decyzją o wdrożeniu zarządzania przez wartości mieć świadomość zarówno korzyści jakie mogą z tego procesu wyniknąć, jak i ewentualnych zagrożeń.

Najważniejsze korzyści wynikające z wdrożenia ZPW:

- zwiększenie przejrzystości firmy,
- zwiększenie konkurencyjności firmy na zglobalizowanym i zderegowanym rynku,
- ujednolicenie interesów kadry zarządzającej i innych interesariuszy (akcjonariuszy, klientów),
- usprawnienie komunikacji strategii i misji firmy wewnątrz organizacji,
- ułatwia komunikację z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym firmy,
- precyzyjnie określa cele i zamierzone efekty działań,
- zwiększa motywację i identyfikację pracowników,
- jest elementem długowieczności firmy,
- ułatwia podejmowanie decyzji w różnych horyzontach czasowych,
- ujednolica planowanie i budżetowanie,
- ułatwia zarządzanie ryzykiem i niepewnością,
- usprawnia zarządzanie zasobami poprzez jasność celów alokacji zasobów,
- jest czynnikiem łączącym i tworzącym spójność organizacji,
- przeciwdziała wypaleniu zawodowemu pracowników [5, s. 34].

Dodatkowo wdrożenie ZPW może wymagać zmiany kultury organizacyjnej, co z kolei pociąga za sobą konieczność wydłużenia perspektywy czasowej, cierpliwości i odpowiednich zasobów. ZPW jest ściśle związane ze strategią firmy i podobnie jak opracowanie strategii wymaga zaangażowania odpowiednich osób, zwłaszcza zarządu i komunikacji rezultatów w dół struktury organizacyjnej. Zaangażowanie zarządu powinno być wyraźnie widoczne, rola zarządu w trakcie wdrażania ZPW jest kluczowa. Podobnie jest konieczne zaangażowanie w zasadzie wszystkich uczestników organizacji poprzez akcje informacyjne, szkolenia, konferencje.

Wdrożenie ZPW przebiega najczęściej w trzech głównych etapach.

1. Identyfikacja wartości – etap często porównywany to budowania strategii firmy, w tym wypadku zasadniczym problemem jest definicja aktualnych i przyszłych wartości wokół jakich zbudowana jest firma. Metody stosowane podczas tego etapu to najczęściej:
 - na poziomie zarządu – benchmarking, analiza strategii, warsztaty strategiczne,
 - na poziomie kadry kierowniczej i pracowników – wywiady, obserwacje, ankiety, panele ekspertów.
2. Wdrożenia ZPW, to zarządzanie wartościami czy też przez wartości. Polega na normalnej praktyce zarządczej zakorzenionej w wartościach, np. kultura organizacyjna winna koncentrować się wokół kluczowych wartości firmy; wszystkie procesy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi powinny

być oparte o wartości; wartości powinny stanowić podstawę organizacji zasadniczych procesów biznesowych firmy. Styl zarządzania, komunikacja, podejmowanie decyzji, planowanie, przywództwo – wszystkie te elementy praktyki zarządzania powinny znaleźć się w centrum ZPW.

3. Pomiar stanu aktualnego, planowanie stanu docelowego oraz analiza zachodzących zmian. Ten etap wymaga pewnego narzędzia pomiarowego umożliwiającego przekładanie zachodzących procesów na liczby i miary. Narzędzia takie mogą być stworzone „na miarę” organizacji lub zaadaptowane gotowe. Niezależnie od źródła z jakiego narzędzia pomiarowe pochodzą, konieczne jest zastosowanie jakiejś metody ewaluacji ZPW.

Kluczowym dla powodzenia całości ZPW jest etap pierwszy, czyli identyfikacja wartości w firmie. Ten etap może przebiegać według dwóch różnych podejść:

- wypracowanie własnego, szytego na miarę modelu wartości,
- odwołanie się do jakiegoś istniejącego już, zewnętrznego wobec firmy modelu wartości.

Można stwierdzić iż nie istnieje jeden, powszechny model wdrażania ZPW, to jednak niektóre firmy odwołują się do takich modeli. Poniższa tabela zestawia obydwa podejścia.

Tabela 1. Zestawienie modeli do wdrażania zarządzania przez wartości

	Podejście – „własny model wartości”	Podejście – „model zewnętrzny wartości”
Zalety	Dopasowanie do organizacji Język firmowy Elastyczność	Możliwość porównań, benchmarking Związek z efektywnością, Krótszy czas Łatwy pomiar
Wady	Słaby związek z efektywnością, Czasochłonne Niemożliwe porównania Trudny pomiar Trudności definicyjne	Mniejsze dopasowanie Brak powszechnego modelu Sztywność rozwiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji w małych przedsiębiorstwach.

Podejście, w którym firma buduje całościowy model ZPW bez zewnętrznego modelu daje z pewnością precyzyjne dopasowanie do danej organizacji, wykorzystuje język, sytuacje i działania jakie w danej organizacji są zakorzenione. Ponadto takie podejście zapewnia elastyczność, ułatwia wprowadzanie koniecznych zmian. Jednak kosztem takiego podejścia jest fakt, że trudno powiązać dane wartości z efektywnością, choćby poprzez porównanie z innymi organizacjami. Trudno bowiem znaleźć odpowiedź choćby na takie pytanie: jakie nasze wartości mają najlepsi w branży? Opracowanie własnego modelu jest zdecydowanie bardziej czasochłonne, nasyca wiele trudności

definicyjnych. Przykładem niech będzie często spotykana wartość: jakość obsługi klienta. Można się zastanawiać czy jest to wartość, kompetencja pracowników kontaktu z klientem czy może tylko właściwość jakiegoś procesu biznesowego. Dodatkowym problemem jest trudność w stworzeniu narzędzia pomiarowego.

Z kolei oparcie się o istniejący model umożliwia porównywanie się z innymi firmami, w tym najlepszymi w branży. Łatwiej i szybciej wprowadzić ZPW do firmy i wreszcie, większość funkcjonujących modeli ma narzędzia pomiarowe. Te narzędzia najczęściej zresztą umożliwiają różnorodne zestawienia. Jednakże takie podejście ma też swoje ciemne strony. Najważniejszą jest brak powszechnie uznanego modelu. Z konieczności także zewnętrzny model ZPW jest mniej elastyczny.

W tej sytuacji wyjścia idealnego nie ma. Jak zresztą w większości przypadków w biznesie. W tym artykule zasugerowano przyjrzenie się **modelowi wartości opracowanemu przez Claire Graves'a** i jego wykorzystaniu w praktyce ZPW.

3. Model – Dynamika Spiralna

Dynamika Spiralna jest modelem, który powstał w oparciu o prace psychologa Graves'a. Punktem wyjścia pracy tego badacza były niejasności koncepcji Maslow'a i jego idei piramidy potrzeb. Model Graves'a ma wiele punktów stycznych z koncepcją Maslow'a. Graves szukał pierwotnie odpowiedzi na pytanie: czym jest potrzeba samorealizacji. Po wielu próbach doszedł do wniosku, że bardzo trudno znaleźć punkt wspólny w rozumieniu potrzeby samorealizacji czy samego pojęcia samorealizacji u np. murarza i architekta. Zauważył, że każdy z nich całkiem inaczej pojmuje samorealizację, a co za tym idzie, całkiem inaczej rozumie życie jako takie. Aby zrozumieć te różnice rozpoczął badania, których Główna część polegała na obserwacji przez lustro weneckie studentów podczas codziennych czynności takich jak wykłady, kolokwia. Zauważył, że wśród obserwowanych ludzi można wyróżnić wyraźne grupy charakteryzujące się innym sposobem myślenia. Różni ludzie wyznawali różne wartości, mieli inne poglądy na świat, religię, Boga, do czego innego dążyli. Wielką zasługą Graves'a jest opisanie wzorców tych różnych grup. W dalszym ciągu uogólnił swoje spostrzeżenia na całą populację ludzką, nawet w swoim rozwoju historycznym. Upoważniał go do tego spory materiał badawczy – kilkadziesiąt tysięcy obserwacji.

Wg badacza na każdym etapie swojego rozwoju, człowiek szuka świętego Grała, najlepszego sposobu życia. Na pierwszym etapie szuka automatycznej, fizjologicznej satysfakcji (AN – Beżowy), na drugim – bezpiecznego sposobu życia (BO – Purpurowy), a to z kolei jest zamienione na poszukiwanie

statusu, siły i chwały (CP – Czerwony), następnie szuka ostatecznego pokoju (DQ – Niebieski), przyjemności materialnych (ER – Pomarańczowy), emocjonalnych relacji (FS – Zielony), własnej wartości i respektowania siebie (GT – Żółty), aż wreszcie potrzebuje pokoju w niezrozumiałym świecie (HU – Turkusowy).

W nawiasach podano nazwy poszczególnych etapów rozwoju świadomości grup ludzkich, tak jak je kodował Graves oraz kolorem, które pojawiły się później. Graves stosował system kodowania poprzez używanie kolejnych liter alfabetu, z których jedna oznaczała zmieniające się warunki zewnętrzne, a druga sposoby adaptacji do tychże warunków. Uczniowie i następcy Graves'a Beck i Cowan rozwinęli myśl swojego nauczyciela i stworzyli model, który nazwali *Dynamiką Spiralną*. Zgodnie z tym podejściem każdy poziom czy też faza rozwoju świadomości ludzi jest równocześnie strukturą psychologiczną, systemem wartości i sposobem adaptacji, który może wyrażać się na wiele różnych sposobów, od światopoglądów, poprzez sposób ubierania się aż do sposobów zarządzania. Poszczególne fazy, etapy czy poziomy rozwoju w celu lepszej ich prezentacji zostały oznaczone kolorami. Wybór kolorów jest całkowicie przypadkowy choć niektórzy doszukują się w tym jakiegoś głębszego znaczenia.

3.1. Dynamika spiralna w organizacji

Przeniesienie modelu *Dynamiki Spiralnej* na grunt praktyki zarządzania przez wartości wymaga kilku słów wprowadzenia. Koncepcję dynamiki spiralnej można odnieść zarówno do całej organizacji, zespołów, działów czy jednostek czyli poszczególnych pracowników lub menedżerów. W każdym z tych wypadków profil wartości może stanowić podstawę diagnozy sytuacji aktualnej, jak i planowania zmiany z kierunku stanu pożądanego oraz określić mechanizm transformacji z jednego etapu w drugi. Oczywiście inny zestaw działań zostanie wdrożony jeśli przedmiotem działania będzie zespół, a inny w przypadku, gdy współpracuje się z danym menedżerem, pracując nad jego profilem wartości. W tym ostatnim wypadku będzie to zestaw działań coachingowych, w tym pierwszym przemodelowania kultury, struktury i procesów organizacyjnych. Co więcej w przypadku biznesu ważniejsze od diagnozy stanu aktualnego jest zmiana tego stanu w docelowy. Transformacja jest ważniejsza niż systemy wartości. Warto zastanowić się jakie warunki powinny być spełnione, aby zamiana miała miejsce?

3.2. Systemy wartości w organizacji

Zasadniczym elementem koncepcji dynamiki spiralnej są systemy czy też grupy wartości. System wartości determinuje głównie to, co ludzie, znajdujący się pod jego wpływem, uznają za ważne, co za mniej ważne. Jak pisał Graves, nie determinują tego co ludzie myślą, ale jak myślą. Każdy z tych systemów jest odpowiedzią na otoczenie zewnętrzne, zagrożenia z niego płynące, szanse i zmiany w tym otoczeniu. W organizacji, a nawet w osobistym systemie, współwystępują wartości z różnych grup. Ważne jest jaki jest „środek ciężkości” czyli jaki system, jaka grupa wartości dominuje.

Przegląd systemów wartości i ich przejawów w organizacjach:

Grupa wartości – beżowa – hasło przewodnie „PRZETRWANIE”

Organizacja gdzie dominująca jest ta grupa wartości skoncentrowana jest wokół podstawowych potrzeb przetrwania. Może to być początek istnienia firmy lub gwałtowne kryzysy, utrata płynności finansowej grożącej upadkiem lub po prostu schyłek działalności firmy. Jest to grupa podobna do podstawowych potrzeb z piramidy Maslow’a. Kluczowe wartości organizacji są związane z przeżyciem. Nic więcej nie znajduje się w ognisku zainteresowań. Czasami ta grupa wartości dochodzi do głosu w sytuacjach, które są zagrożeniem fizycznym pracowników.

Grupa wartości – purpurowa – hasło przewodnie „BEZPIECZEŃSTWO”

Zasadniczym celem ludzi, wyznających wartości z tej grupy jest adaptacja do grupy, jej reguł, zasad i norm. Wyznawanie tych wartości prowadzi do akceptacji ze strony zespołu, zespół zaś daje w zamian bezpieczeństwo i identyfikację. Przykładami mogą być zawody przechodzące z „ojca na syna”, silne związanie z daną grupą zawodową lub daną organizacją. Celem działań ludzi jest związanie z organizacją czy przynależność do grupy. Najważniejsze wartości to: udział, rytuały, tradycje rodzinne, identyfikacja z grupą. Podstawą utożsamiania się psychologicznego jest przynależność do danej grupy. Aby zachować bezpieczeństwo pracownicy muszą się dla grupy poświęcać. Przykładami mogą być: sposób w jaki pracownicy identyfikują się z organizacją, współpracownikami, marką, produktem, duma z pracy w danej organizacji; programy kształtujące lojalność wobec pracodawcy, przynależność do grup reprezentujących interesy, np. związków zawodowych; programy propagowania misji firmy, identyfikacji z firmą, poświęcania się dla firmy, praca w danej organizacji jest wartością samą w sobie. Zespół firmowy jest rodzajem plemienia.

Grupa wartości – czerwona – hasło przewodnie „ENERGIA I MOC”

Ta grupa wartości dochodzi do głosu w specyficznych okolicznościach, kiedy dana organizacja ma niezbyt zabezpieczone terytorium, bez dobrze określonych granic. Są to organizacje zdobywające dopiero rynek lub walczące o poszerzenie rynku, działające na drapieżnym i wysoce konkurencyjnym rynku. Organizacje znajdujące się w sytuacji, kiedy jeden z graczy zaczyna stosować chwyt nie fair, kiedy konieczna jest mobilizacja sił do walki – na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Celem działania jest zdobywanie nowego lub ochrona swojego terytorium, często za wszelką cenę. Kluczowe wartości to energia do działania, siła, moc, kontrola i egocentryczność, czasem zespoły sprzedażowe firm, wynagradzane prowizyjnie, funkcjonują głównie w oparciu o tego typu wartości.

Grupa wartości – niebieska – hasło przewodnie: „PORZĄDEK”

W firmach czy też działach firmy, gdzie głównym warunkiem i celem działania jest stabilizacja, kontrola i porządek ujawniają się wartości z tej grupy. Stabilne otoczenie zewnętrzne kontrolowane jest przez odgórny porządek. Kontrola, ład i procedury są ważne dla sukcesu rynkowego. Produkt wymaga ścisłej kontroli ze względów bezpieczeństwa np. farmaceutyki, obronność, papiery wartościowe. Ludzie dla, których wartości z tej grupy są ważne, są przekonani o istnieniu wyższego porządku, zewnętrznego wobec ich samych, ich logiki i przekonań. Poglądy jakie podzielają osoby, dla których ta grupa wartości jest dominująca to: wiedzę i rację ma ten, kto jest wyżej w hierarchii, najważniejsza jest zgodność z procedurami, można dążyć tylko do jednego celu. W pacy dobrym przykładem uaktywnienia się wartości z tej grupy jest stosowanie się za wszelką cenę (np. nie zwracając uwagi na efektywność, zadowolenie klienta czy inne dane rynkowe) do norm ISO, zasad i procedur wewnątrz organizacyjnych. Np. urzędnik bankowy, który godzinami przetrzymuje klienta, ponieważ procedura wymaga wypełnienia wielu druków, ignorując jednocześnie satysfakcję klienta z zawierania danej umowy. Inny przykład to typowy konflikt pomiędzy działem sprzedaży, a działem produkcyjnym danej firmy. Dział produkcji zainteresowany jest w ścisłym przestrzeganiu procedur, a dział sprzedaży w zaspokajaniu potrzeb klientów, a te dwa cele czasem się wykluczają.

Grupa wartości – pomarańczowa – hasło przewodnie „SUKCES”

Głównym celem działania osób wyznających jako naczelne wartości z tej grupy to osobisty sukces, rozumiany najczęściej jako sukces materialny. Dla osób „pomarańczowych” świat jest pełen możliwości osiągania osobistej

satysfakcji, sukcesów. Zasadniczym celem jest dążenie do sukcesu, a głównym narzędziem osiągnięcia sukcesu, zarówno osobistego jak i organizacyjnego, jest rachunek ekonomiczny, planowanie, rozwijanie kompetencji, mierzenie wyników i monitorowanie postępów. Osoby i organizacje skupione głównie na tej grupie wartości wierzą w mistrzostwo, kompetencje, planowanie, osiąganie celów. W pracy przejawy działania wartości z tej grupy to: zarządzanie przez cele, stymulowanie przedsiębiorczości pracowników, indywidualne cele, współzawodnictwo, planowanie strategiczne, rozwój kompetencji, osiąganie mistrzostwa osobistego, celebrowanie sukcesów, precyzyjne rozliczanie z efektów. Celem nie jest przestrzeganie procedur (jak w przypadku grupy wartości „niebieskich”), ale efekty.

Grupa wartości – zielona – hasło przewodnie: „SPOŁECZNOŚĆ”

W jakimś sensie ta grupa wartości jest reakcją na poprzednią grupę wartości „pomarańczowych”. Wartości z grupy „zielonych” stawiają na potrzebę humanizmu, troski o wszystkich ludzi, pracę zespołową, zespołowe podejmowanie decyzji, poszukiwanie konsensusu. Można założyć, że organizacja biznesowa, nie może być w całości „zielona”, jest to grupa wartości dla organizacji non-profit, fundacji oraz stowarzyszeń. Zasadniczym celem działania jest włączanie innych w proces zarządzania, podejmowania decyzji, uwzględniania opinii i zdania innych ludzi w procesie zarządczym. Organizacje skupione głównie wokół tej grupy wartości stawiają na zespoły projektowe, współuczestnictwo pracownika, pracę zespołową i poszukiwanie konsensusu.

Porównując ze sobą trzy systemy wartości, w kontekście kryteriów efektywności, można powiedzieć, że poziom „czerwony” za efektywne uznaje, to co dobre dla szefa, poziom „niebieski” to co zgodne z procedurą, poziom „pomarańczowy” ekonomicznie opłacalne. Poziom „zielony” zaś, to na co wszyscy wyrażą zgodę. Celem istnienia jest zatem dzielenie się z innymi, wspierania innych (zespół jest tylko tak dobry jak najslabszy jego uczestnik), poszukiwanie harmonii, wrażliwość na potrzeby innych.

Grupa wartości – żółta – hasło przewodnie: „SYNERGIA”

Sytuacja zewnętrzna, która powoduje uaktywnienie się wartości z tej grupy, to gwałtowne i nieprzewidywalne zmiany otoczenia, które doprowadziły do załamania się do tej pory efektywnych systemów. Intensywny, skokowy rozwój technologii, w tym wymiany informacji, doprowadzają do możliwości rozwinięcia współpracy w sposób dotychczas niespotykany. Wzrost złożoności organizacji i ich otoczenia, wzrastająca ilość koniecznych do podejmowania decyzji informacji czy wreszcie wzrost możliwości przetwarzania tych

informacji uaktywniają tę grupę wartości. Wartości z grupy „żółtej” to myślenie i działania systemowe, poszukiwanie synergii pomiędzy różnymi elementami i układami wewnątrz organizacji.

Na przykład w opisywanym powyżej częstym konflikcie pomiędzy produkcją a sprzedażą, rozwiązanie kryje się nie w dawaniu priorytetu jakiemuś z tych działów, ale poszukiwaniu rozwiązań systemowych uwzględniających specyfikę każdego z nich. Osoby „żółte” są nastawione na poszukiwanie synergii, ale nie wykluczającej kogokolwiek. Wręcz przeciwnie – różnorodność świadczy o bogactwie organizacji. Różne poglądy, opinie, podejścia do danego problemu zwiększają szanse na niestandardowe i efektywne rozwiązanie danego problemu. Ludzie wyznający tę grupę wartości akcentują elastyczność i praktyczność rozwiązań, przy uwzględnianiu silnych stron każdej osoby czy systemu. Wartością jest realizacja zadań w elastycznej strukturze, dostarczanie odpowiednich kompetencji w odpowiednie miejsca organizacji, zapewnianie optymalnych zasobów, wymiana informacji i współpraca systemowa. Tego typu myślenie i wartości są szczególnie użyteczne w dużych sieciowych organizacjach, przy łączeniu firm, budowaniu siatki współpracujących podmiotów gospodarczych, budowaniu zintegrowanych systemów informatycznych stymulujących synergii i efektywność w dużej skali.

Grupa wartości – turkusowa – hasło przewodnie: „PRZETRWANIE ŚWIATA”

Wartości tej grupy stymulowane są przez dwa zjawiska. Po pierwsze przez fakt, że ludzkość zaczyna doświadczać skutków własnej ingerencji w ekosystem, od decyzji poszczególnych firm, a nawet od decyzji jednostek, zależy ekologiczna przyszłość Ziemi. Po drugie, zauważono, że firmy efektywne w danym okresie czasu, nie zawsze, a nawet często, nie są długowieczne. Innymi słowy czymś innym jest koncentracja na bieżącej efektywności firmy, a czym innym koncentracja na jej długowieczności i istnieniu w długiej perspektywie czasowej. Za sukces w tych dwóch perspektywach czasowych odpowiedzialne są inne czynniki. Wartości z tej grupy koncentrują myślenie ludzi na długofalowych skutkach swoich decyzji i działań, zarówno w perspektywie firmy, jak i wręcz całej planety. W tym ostatnim wypadku chodzi głównie o aspekty ekologiczne. W przypadku firmy zaś celem jest współzależność różnych działań, dbałość o zrównoważony rozwój, poszukiwanie pasji w działaniu, pokora wobec innych, służenie jako wyznacznik roli przywódcy.

Organizacja jest całością integrującą różne aspekty życia człowieka, w tym aspekty emocjonalne, zdrowotne, a nawet duchowe i nie tylko ekonomiczne. Przykładami są programy społecznej odpowiedzialności biznesu, rozwój

osobisty menedżerów, poszukiwaniu harmonii pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, zarządzanie talentami czy budowanie szczęśliwej organizacji.

3.3. Profil wartości

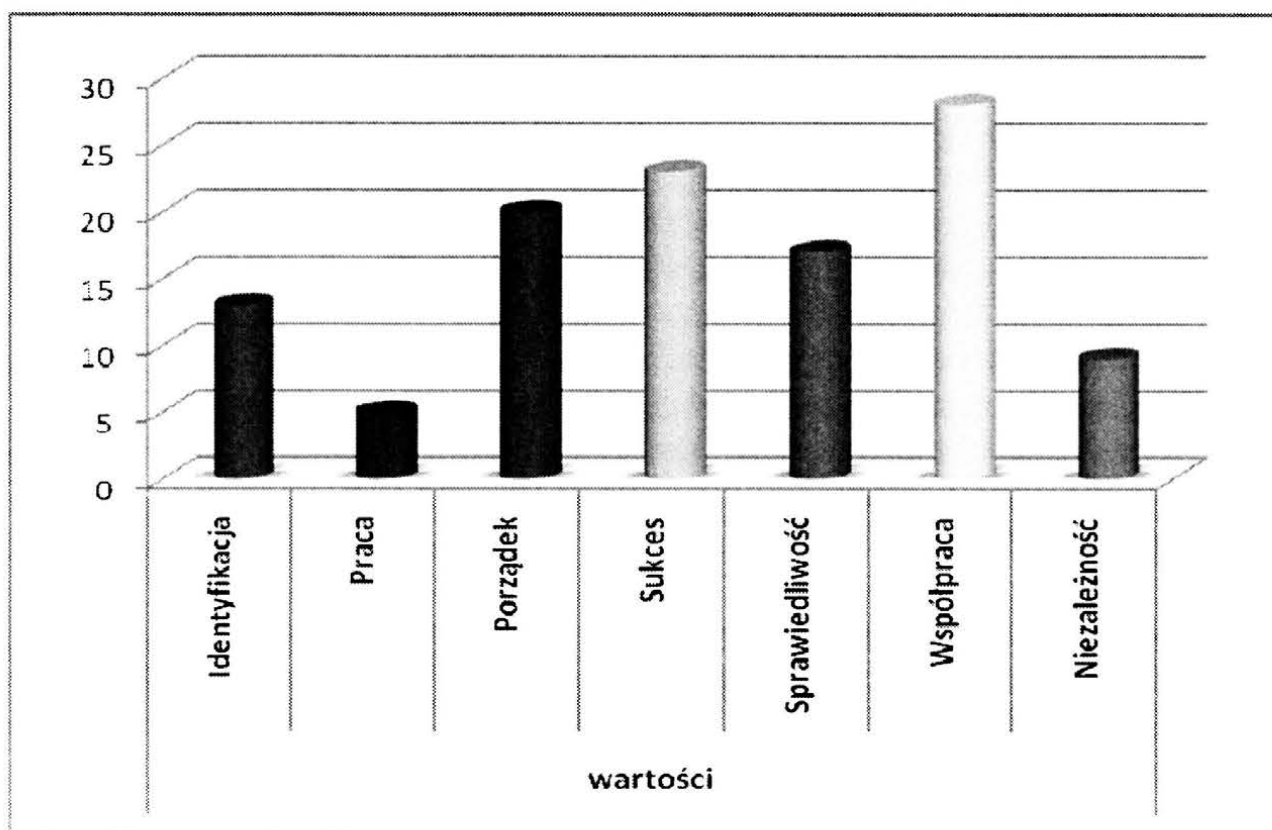
W myśl idei prezentowanej w tym artykule wszystkie grupy wartości są obecne w każdej organizacji. Można je także odnieść do poziomu zespołu, działu, a nawet poszczególnej osoby. Wracając jednak do organizacji, firmy jako całości – każda posiada swój profil wartości opisująca w jakim stopniu poszczególne grupy wartości są w niej obecne. Upraszczając obrazowo można powiedzieć, że profil odpowiada na pytania:

- W jakim stopniu organizacja dba o identyfikację? Czyli jakie jest natężenie wartości „purpurowych”;
- W jakim stopniu firma ma moc i energię do działania? Czyli na ile „czerwona” jest firma;
- W jakim stopniu firma zapewnia porządek i jedność procedur? Tu chodzi o kolor „niebieski”;
- W jakim stopniu firma jest efektywna ekonomicznie? Kolor „pomarańczowy”;
- Na ile firma dba o swoich pracowników, promuje pracę zespołową i indywidualne potrzeby ludzi? Rzecz jasna, kolor „zielony”;
- Czy firma potrafi i w jakim stopniu zarządzać systemami, osiągać synergię wykorzystując własną różnorodność? Kolor „żółty”;
- W jakim stopniu firma myśli o swojej „długowieczności”, uwzględnia interes całej ludzkości, w tym dba o potrzeby inne niż materialne swoich pracowników i menedżerów? Kolor „turkusowy”.

Wszystkie te aspekty powinny być obecne w firmie. Trudno sobie wyobrazić firmę, której brakuje albo, dla przejrzystości przykładu, w ogóle nie ma np. wartości z grupy „niebieskich” czyli porządku, jasności procedur. Taka firma nie byłaby w stanie sprostać chociażby wymogom formalnym stawianych przez rozmaite urzędy, wymagające np. rozliczeń, dostarczania dokumentów, do zebrania których konieczne jest choćby minimalne przestrzeganie procedur.

Profil wartości obrazuje aktualny stan firmy w aspekcie wartości wyznawanych przez pracowników, menedżerów, zespół lub całą organizację – w zależności od tego jaki poziom analizy ich interesuje. Można ponadto do analiz włączyć klientów, sprawdzić jakie są ich wartości i w ten sposób zbadać na ile firma kulturowo pasuje do danego segmentu rynku.

Poniżej został zaprezentowany przykładowy profil wartości, gdzie pierwszy słupek obrazuje wartości indywidualne pracowników, drugi aktualnie obecne w organizacji, a trzeci zaś jakie powinny być obecne w organizacji z punktu widzenia pracowników.



Rys. 1. Przykładowy profil wartości

Źródło: opracowanie własne.

W Zarządzaniu Przez Wartości, w ujęciu Dynamiki Spiralnej, kluczowe jest nie tyle aktualny stan, czy profil wartości, ile przejście i rozwój. Transformacja w kierunku stanu pożądanego. I to właśnie transformacja jest kluczowa. W tym sensie ZPW jest bardzo bliskie, a często tożsame w budowaniu strategii firmy.

4.4. Przykład modelu Dynamiki Spiralnej

Przykład: przeprowadzić firmę niebieską w pomarańczową

Czyli firmę skoncentrowaną na procedurach przekierować na firmę opartą o rachunek efektywności. Wydaje się, że dobrym wzorem mogą być duże firmy państwowe, które przez długi czas były monopolistami, kierowały się w swojej działalności wyłącznie wewnętrznymi regulacjami, nie specjalnie zwracając uwagę na aspekty ekonomiczne swojego funkcjonowania. Również satysfakcja

klienta, z racji pozycji monopolicznej, nie była w centrum zainteresowania tych firm.

Należałoby sobie wyobrazić przedsiębiorstwo wymuszające na klientach dostosowanie się do ich procedur, nie zawsze sensownych, za to ułatwiających życie organizacji. W związku z deregulacją rynku, firma taka będzie musiała za czas jakiś konkurować z innymi graczami rynkowymi. Za czas jakiś efektywność ekonomiczna poszczególnych procesów będzie znacznie ważniejsza niż ich zgodność z procedurami. Na przykład jeśli byłby to bank, to do momentu zachowywania pozycji monopolistycznej urzędnik otwierający konto dla klienta brał uwagę wyłącznie wewnętrzne regulacje banku. Teraz będzie musiał uwzględnić ponad to satysfakcję klienta, czas obsługi, koszty obsługi, ofertę dodatkową, żeby klienta w ogóle pozyskać. Czyli inne parametry niż dotychczas. Jak będzie wyglądać taka transformacja?

Kilka zasad przeprowadzania transformacji niebieski w pomarańczowy:

- W tym wypadku transformacja może zabrać sporo czasu. Struktura niebieska jest nieelastyczna i dość skostniała. Bo to było źródłem jej funkcjonowania. Zresztą wszelkie zmiany wymagają długiego czasu.
- Warto opisać, skodyfikować nowe wymagania; jeśli nowa kultura organizacyjna ma stawiać na efektywność (a z założenia tak jest) warto np. zawrzeć w procedurach obowiązek rejestrowania wyników pracy, procedurę obligującą do działania uwzględniającego kryterium efektywności czy wyników.
- Konieczne też będzie ujednolicenie rozumienia efektywności. Sensowne może być opracowanie instrukcji opisującej jak rozumieć pracę w kategoriach efektywności i wyników. System oceny pracy powinien w sposób proceduralny uwzględniać ocenę pracy w kategoriach osiąganych wyników.
- Procedura motywacyjna powinna być zaadaptowana do efektywności, innymi słowy pracownicy powinni być nagradzani za to, że realizują określony poziom wyników, a nie za realizację procedur. Sam system motywacyjny, który wymusza pewną elastyczność i efektywność, powinien być spisany i zamknięty w postaci procedury. Ale co najważniejsze wskaźniki zawarte w systemie motywacyjnym powinny być takie, na jakie mają wpływ pracownicy. W przeciwnym wypadku uznają to za kolejną zbędną procedurę.
- Warto zaplanować przegląd działania systemu i co jakiś czas dopracowywać system.

4. Podsumowanie

Podsumowując artykuł spróbowano wypunktować najważniejsze zasady budowania firmy opartej o wartości. Pierwszym krokiem jest analiza stanu aktualnego. Synteza ta może odbywać się z wykorzystaniem już istniejących narzędzi pomiarowych lub poprzez wnikliwe przyglądanie się temu co się dzieje w firmie. W tym drugim wypadku trzeba zbierać materiał podczas rozmów z zarządem, pracownikami, udziałowcami, ewentualnie klientami. Analiza ta powinna dać pełen obraz tego co się rzeczywiście dzieje, jakie wartości są rzeczywiście realizowane. Drugi krok to, przełożenie tych wartości na misję firmy. Misja ta powinna być taka, jaką firma rzeczywiście realizuje. Trzeci krok, to sformułowanie misji w kategoriach wartości. Czwarty – to odpowiedź na pytanie czy ta misja jest najbardziej adekwatną reakcją na otoczenie, wyzwania jakie stoją przed firmą. Piąty – zarządzanie przez wizję firmy, sformułowanie nowej wizji firmy, będącej bardziej adekwatną reakcją na wyzwania stojące przed organizacją.

Czemu zarządzanie przez wartości staje się coraz bardziej uznaną praktyką zarządzania? Podejście i rozumienie ZPW zmieniało się na przestrzeni lat. Jeszcze do niedawna, menedżerowie uważali ZPW za zbyt mało konkretne i nie przynoszące wymiernych efektów. Aktualnie ZPW znajduje się w centrum zainteresowania menedżerów zwłaszcza w momentach planowania i zmian strategii pociągających za sobą zmiany organizacyjne w ogóle.

Zachodzi równocześnie kilka zjawisk, które stawiają zarządzanie przez wartości w centrum zainteresowania praktyką zarządzania. Pracownicy akcentują większą wagę czynników związanych z realizacją wartości, emocjami w pracy, własnym rozwojem. Co więcej zmiana pracy i znalezienie takiej, która realizację wartości umożliwia, jest znacznie łatwiejsze niż kiedyś.

Ludzie nie chcą już odkładać na jakąś odległą przyszłość marzeń o pracy wykonywanej z pasją. Wartości związane z emocjami i rozwojem są krytycznymi elementami przyciągania i zatrzymywania specjalistów najwyższej klasy. Pracownicy są dziś lepiej wykształceni, bardziej mobilni i wymagają natychmiastowej satysfakcji „tu i teraz”. Ciężar spoczywa na menedżerach i organizacjach, muszą rozwinąć kulturę, która jest w stanie sprostać tym wymaganiom. Firmy muszą teraz zarządzać i utrzymywać talenty, mierząc te ostatnie nie tylko w kategoriach działań gwiazdorskich, ale także zgodności z wartościami. Jednocześnie firmy są poddawane presji ze strony interesariuszy (rządu, związków zawodowych, pracowników, klientów i udziałowców), muszą manifestować i ćwiczyć etyczną i finansową odpowiedzialność. „Corporate governance” to ostatnio gorący temat na świecie, a firmy walczą, aby znaleźć formułę usatysfakcjonowania interesariuszy, którzy wymagają etycznej kultury organizacyjnej.

Można śmiało powiedzieć, że obecnie organizacje są postrzegane jako skomplikowane, złożone, zmienne organizmy funkcjonujące w ciągłym kontakcie z podobnie złożonym otoczeniem. Najlepiej zarówno samą organizację, jak i interakcje z otoczeniem zrozumieć poprzez pojęcie wartości.

Literatura

- [1] **Niedziela J.:** *Zarządzanie wartościami*, „Gazeta Wyborcza”, Dodatek Szkolenia 17.12.2001 r.
- [2] **Niżyński J., Wierzbicka M.:** *Konkurencyjność przedsiębiorstwa w aspekcie zarządzania poprzez wartości na przykładzie sposobu restrukturyzacji Elektrociepłowni Warszawskich S.A.*, [w:] Szczodrowski G., Pangsy-Kania S. (red.): *Polska gospodarka w UE. Innowacyjność, konkurencyjność, nowe wyzwania*, FRUG, Gdańsk 2005.
- [3] **Penc J.:** *Nowoczesne kierowanie ludźmi: wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- [4] **Penc J.:** *Zarządzanie w praktyce: menedżerskie myślenie i działanie*, „Infor”, Warszawa 1998.
- [5] **Penc J.:** *Menadżer w działaniu, Podejmowanie najlepszych decyzji*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [6] **Penc J.:** *Kreowanie zachowań w organizacji: konflikty i stresy pracownicze: zmiany i rozwój organizacji*, Placet, Warszawa 2001.
- [7] **Szarucki M.:** *Pojęcie wartości oraz jej znaczenie w rozwoju firmy* – grudzień 2009, www.naukaigospodarka.pl.
- [8] **Szymura-Tyc M.:** *Zarządzanie przez wartość dla klienta – budowa wartości firmy*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html.
- [9] **Wieland J.:** *Compliance Management i Business Ethics*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007.
- [10] **Żółcińska Wanda (red.):** *Zarządzanie przez wartości*, Simon L. Dolan, Bonnie A. Richley, Salvador Garcia, Tony Lingham Magazyn CEO wrzesień 2008 na podst.: “Managing by Values”, European Business Forum, nr 32, 2008.

16 CHARAKTERYSTYKA PROJEKTÓW ORAZ PROCESU ZARZĄDZANIA ICH PARAMETRAMI

Adam Wojsa

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

1. Wprowadzenie

Postępującym zmianom o charakterze społeczno-gospodarczym w Polsce towarzyszy intensywny rozwój wielu dziedzin gospodarki. Immanentną częścią tego zjawiska jest proces realizacji różnego typu przedsięwzięć o charakterze rozwojowym. Konieczność realizacji tego typu zadań wynika ze zmieniającej się, charakteryzującej się wysokim poziomem dynamiki i niepewności sytuacji w otoczeniu przedsiębiorstw i organizacji, które zmuszone są do ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań o charakterze prorozwojowym. Rozwiązania te mogą służyć z jednej strony utrzymaniu ich dotychczasowej, już osiągniętej pozycji rynkowej, z drugiej zaś strony mogą mieć charakter ekspansyjny, służący zdobyciu przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze lub branży. Realizacja każdego nowego, wykraczającego poza rutynową działalność organizacji przedsięwzięcia, charakteryzującego się opisanymi powyżej cechami jest realizacją działania o charakterze projektowym – projektu. Celem niniejszej pracy jest scharakteryzowanie podstawowych parametrów projektów oraz sposobu zarządzania tymi parametrami. Artykuł ten opierać się będzie z jednej strony na studiach literatury polskiej i zagranicznej: niemiecko- i anglojęzycznej, z drugiej zaś strony na doświadczeniach zawodowych autora, który odpowiedzialny jest za realizację projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości komercyjnych.

2. Podstawowe pojęcia związane z projektami

W niniejszej części pracy przedstawione zostaną najważniejsze pojęcia i definicje związane z analizowaną tematyką zarządzania parametrami projek-

towymi. W pierwszej kolejności scharakteryzowane zostaną projekty wraz z typologią ich podziału, następnie przedstawiona zostanie charakterystyka parametrów projektów.

2.1. Charakterystyka projektów

W literaturze naukowej występuje wiele różnych definicji projektów oraz kryteriów ich podziału. Na potrzeby niniejszej pracy przedstawione zostaną definicje wiodących autorów krajowych i zagranicznych. Według ogólnej, potocznej definicji **projektem** nazywamy każde działanie lub zbiór działań służących realizacji określonego zadania lub osiągnięciu zamierzonego celu o charakterze niepowtarzalnym.

Według definicji autorstwa **M. Pawlaka** projektem można określić przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, które jest przedsięwzięciem nowym, nietypowym, odmiennym od działań rutynowych, takim, z jakim dana organizacja nie miała nigdy wcześniej do czynienia. Stwierdzenie, że projekt jest realizowany w ramach organizacji, nie oznacza, że nie mogą w nim uczestniczyć osoby spoza niej lub inne organizacje [18, s. 17].

Kolejni autorzy – **J. Duraj** i **A.N. Duraj** uważają, że pojęcie projektu jest określeniem wieloznacznym, odnoszącym się do wielu dyscyplin naukowych i różnych dziedzin ludzkiej działalności. Projekt jest jednorazowym działaniem, stanowiącym krok w nieznaną, o dużym ryzyku i niepewności i zarazem różniące się pod wieloma względami od działań dotychczasowych. Jednorazowość projektu wyraża jego niepowtarzalność, brak rutyny i zarazem wysokie ryzyko jego powstania i przystawania do określonych oczekiwań. Jest on zatem ukierunkowany na celowe zmiany mające charakter opracowania i/lub zmiany określonego programu, produktu, procesu czy też działania [4, s. 7].

Według definicji zwartej w **Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami** projekt to tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikalnego wyrobu, dostarczenia unikalnej usługi bądź osiągnięcia unikalnego rezultatu [7, s. 5].

Zbliżone definicje projektu podają **autorzy niemieckojęzyczni**. Pierwszy z nich – **H.D. Litke** powołując się na innego autora – **R.L. Martino** twierdzi, że projektem można nazwać każde przedsięwzięcie, posiadające jednoznacznie zdefiniowany początek oraz koniec. Realizacja tego przedsięwzięcia wymaga użycia różnego rodzaju wzajemnie ze sobą powiązanych i oddziałujących na siebie czynników produkcyjnych – zasobów przedsiębiorstwa, w celu realizacji poszczególnych celów częściowych, co w konsekwencji doprowadzić musi do terminowej realizacji założonego wcześniej celu projektu [15, s. 19].

Inny autor – **O. Gassmann** projektem nazywa każde jednorazowe, złożone (skomplikowane) i ograniczone czasowo przedsięwzięcie o charakterze nowatorskim, którego skuteczna realizacja wymaga wdrożenia metod interdyscyplinarnych [5, s. 6].

Uzupełnieniem powyższych definicji jest obowiązująca niemiecka norma **DIN 69901**, zgodnie z którą projekt jest przedsięwzięciem w znacznym stopniu zdeterminowanym przez jednorazowość warunków jego realizacji, takich jak cel projektu, ograniczoność zasobów materialnych i ludzkich przydzielonych do jego wykonania oraz ograniczony czas realizacji [20, s. 8].

Zgodnie z definicją autorstwa **D.I. Clelanda** projekty są podstawowymi elementami składowymi procesu projektowania oraz wdrażania/realizacji strategii organizacyjnej. Projekty są również źródłem filozofii oraz strategii dla realizowanych procesów zarządzania zmianami w organizacjach [8, s. 5].

Ostatnia definicja autorstwa **B. Lientza** oraz **K. Rei** definiuje projekt jako pracę, konieczną do osiągnięcia wcześniej zdefiniowanych celów, zawierających jasno określone granice oraz zakres merytoryczny projektu [14, s. 3].

Uzupełnieniem powyższych informacji z obszaru problematyki związanej z realizacją projektów jest zbliżone pojęcie **programu**, którym nazywamy zespół projektów służących realizacji określonego celu [24, s. 16]. Dla wielu osób nie zajmujących się analizowaną problematyką różnica pomiędzy programem a projektem jest niezauważalna, jednak dla osób zajmujących się praktyczną realizacją różnego typu projektów umiejętność rozróżnienia pomiędzy projektem i programem odgrywa zasadniczą rolę. Drugim, silnie skorelowanym z tematem pracy pojęciem wymagającym przedstawienia jest pojęcie **zarządzania projektami**. Zgodnie z definicją zawartą w **PMBOK Guide** zarządzanie projektem obejmuje proces wdrażania posiadanej, adekwatnej do realizowanego zadania wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik, mogących wywrzeć znaczny wpływ na przebieg projektu w celu zapewnienia jego skutecznej realizacji – osiągnięcia zamierzonych celów projektowych [1, s. 4]. **R. Habenfaller** twierdzi natomiast, że zarządzanie projektami obejmuje wszystkie czynności dotyczące przygotowania i realizacji decyzji związanych z realizacją projektów. Nie chodzi tu jednak o czynności odnoszące się bezpośrednio do rozwiązywanego problemu – szczególnie o fachowe aspekty rozwiązywania problemu, ale o zarządzanie procesem rozwiązywania problemów [6, s. 27]. Uważam, że zarządzanie projektem obejmuje całokształt działań niezbędnych do prawidłowej – skutecznej realizacji projektu, uwzględniających występujące ograniczenia w dostępności zasobów przeznaczonych na jego realizację, ograniczony okres-czas na wykonanie projektu oraz obostrzenia-wymogi, jakie musi spełniać osiągnięty cel projektu – efekt prowadzonych prac projektowych. W dalszej części pracy przedstawiony zostanie proces zarządzania parametrami projektu, będący częścią większego, złożonego procesu zarządzania projektem.

Przedstawione powyżej definicje projektu informują o tym, że każdy projekt jest działaniem złożonym i wieloetapowym, składającym się z wielu faz. Ich realizacja jest niezbędnym warunkiem realizacji projektu. W literaturze naukowej istnieje pojęcie **cyklu życia projektu**. Ogólnie terminem tym określa się wszystkie fazy realizacji projektu. Jest to model realizacji projektu w czasie, określający zróżnicowanie sytuacji występujących w trakcie jego realizacji. Podstawowy model cyklu życia projektu prezentowany w literaturze naukowej składa się z trzech podstawowych faz: fazy inicjacji, fazy pośredniej-realizacji oraz fazy końcowej – zamykania projektu. Rozwinięciem powyższej definicji jest przedstawiony na rysunku 1 **cykl życia prawidłowo realizowanego projektu** autorstwa J.P. Lewisa.



Rys. 1. Cykl życia prawidłowo realizowanego projektu

Źródło: Lewis J., *Podstawy zarządzania projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 25.

Zgodnie z przedstawionym powyżej rysunkiem proces prawidłowej realizacji – zarządzania projektem powinien składać się z pięciu następujących po sobie etapów. Etap pierwszy – **koncepcja** obejmuje całość przedsięwzięć o charakterze analityczno-badawczym, służących uzyskaniu wstępnego i jednocześnie dokładnego obrazu analizowanego problemu. Uzupełnieniem tego etapu jest **doprecyzowanie**, definiowane jako ściśle ukierunkowane i sprecyzowane działania służące jednoznacznemu opracowaniu wizji oraz celów projektu. Dwa ww. opisane etapy mają charakter analityczny, służą dokładnemu zdefiniowaniu oczekiwanych celów realizowanego projektu. Kolejnym etapem analizowanego procesu jest etap **planowania**, obejmujący opracowanie strategii działania, sposobów realizacji projektu, w tym też optymalnych sposobów zarządzania parametrami projektowymi, tak aby zagwarantować skuteczną, obciążoną niskim ryzykiem realizację projektu. Przedostatnim etapem omawianej procedury jest **realizacja**, czyli faktyczne wykonanie przyjętych założeń wraz

z niezbędnymi działaniami o charakterze kontrolno-monitorującym oraz korygującym ewentualne nieprawidłowości pojawiające się w trakcie realizacji projektu. **Zakończenie** jest ostatnią fazą analizowanego procesu. Etap ten obejmuje zakończenie projektu wraz z wykonaniem jego przeglądu oraz proces gromadzenia-zarządzania wiedzą zdobytą podczas wykonania projektu, co jest niezwykle ważne w kontekście późniejszej realizacji innych projektów.

Jak widać, prawidłowo przeprowadzony proces realizacji – zarządzania projektem jest zajęciem złożonym wymagającym wykonania wielu wzajemnie ze sobą połączonych działań.

Z własnego doświadczenia mogę stwierdzić, że osoby zarządzające projektami, bazując na posiadanej wiedzy nie doceniają dużego znaczenia dwóch pierwszych etapów o charakterze analitycznym, czyli fazy koncepcji i doprecyzowania. Konsekwencją takiego działania jest często brak możliwości skutecznego zarządzania powierzonym projektem, a w konsekwencji niepełna realizacja jego celów.

Uważam, że odpowiednie uzupełnienie przedstawionych wcześniej definicji stanowią wymienione poniżej **grupy charakterystycznych cech projektów**. Pierwsza kategoria takich cech zawarta jest w jednej z najważniejszych publikacji z dziedziny zarządzania projektami – **PMBOK Guide**. Zgodnie z nią, projekt charakteryzowany jest przez :

- **tymczasowość** – tymczasowy charakter projektu oznacza, że projekt jest przedsięwzięciem o ściśle określonym początku i końcu,
- **unikalność** – unikalny charakter projektu odnosi się do efektów jego realizacji, którymi mogą być produkty, usługi lub inne zamierzone cele,
- **postępujący wzrost jakości** – cecha ta jest wynikiem dwóch poprzednich cech, oznacza ona tworzenie czegoś nowego, o lepszych parametrach wskutek dodawania nowych szczegółów w kolejnych etapach realizacji [1, s. 5].

Irena Sobańska wymienia grupę innych ośmiu podstawowych cech projektów. Zgodnie z nią, projekty charakteryzują następujące cechy:

- **orientacja na cel firmy** – parametr ten wyznacza określone konsekwencje dla procesu zarządzania projektem. Zgodnie z nim wyznaczyć należy cel podstawowy oraz cele pośrednie,
- **ograniczenia czasowe** – terminy rozpoczęcia oraz zakończenia projektu muszą być ściśle zdefiniowane oraz zatwierdzone,
- **ograniczenia zasobów** – zasoby przeznaczone na realizację projektu są ograniczone,
- **kompleksowość** – projekty ze względu na swoją różnorodność i złożoność podlegają strukturyzacji. Każdy projekt powinien mieć opracowany plan struktury projektu, w którym każdy element powinien być zdefiniowany. Liczba elementów planu struktury zależy od wielkości projektu,
- **interdyscyplinarna współpraca** – polega ona na angażowaniu w realizację projektów pracowników z różnych działów lub też przedsiębiorstw z różnych branż,

- **specyficzna organizacja pracy** – oznacza ona, że projekty realizowane są przez tzw. zespoły projektowe,
- **novum i ryzyko** – specyfikowane zadania są w większości неповtarzalne, typu jednostkowego. Generują one ryzyko techniczne, ekonomiczne i terminowe (czasowe),
- **aperiodyczność** – realizacja dużego projektu trwa zwykle dłużej niż jeden okres sprawozdawczy, jest wielookresowa [22, s. 14].

Przedstawione powyżej informacje wskazują na istnienie pewnych wspólnych cech charakterystycznych dla wszystkich projektów, do których zaliczyć należy przede wszystkim ich wyjątkowość, неповtarzalność (z wyjątkiem projektów rutynowych-powtarzalnych) oraz konieczność ich realizacji przy użyciu ograniczonych zasobów przewidzianych do osiągnięcia założonych celów w określonych ramach czasowych, obarczonym dodatkowo ryzykiem, którego poziom zależy od typu oraz specyfiki realizowanego projektu. Projekt jest więc przedsięwzięciem znacząco odbiegającym od innych rutynowych i powtarzalnych działań realizowanych w toku normalnej działalności przedsiębiorstwa lub organizacji. Tabela nr 1 przedstawione najważniejsze różnice pomiędzy typową działalnością przedsiębiorstwa a realizacją – zarządzaniem projektami.

Tabela 1. Różnice pomiędzy typowymi działaniami a projektami

Porównanie: projekt – działalność rutynowa	
Zarządzanie projektem	Prowadzenie działalności rutynowej
jednorazowe, sytuacyjne (specyficzne dla danego projektu)	standaryzowane, stałe/powtarzalne
nakierowane na cel projektu (koordynacja całego projektu aż do momentu osiągnięcia zamierzonego celu)	nakierowane na ustalone funkcje lub obszary działalności
aperiodyczne, ograniczone czasowo, zależne od cyklu życia projektu lub wybranych tzw. „kamieni milowych” projektu	periodyczne, niezmiennie
zmienne (zmieniające się osoby i zadania), interdyscyplinarne (współzależność różnych dziedzin/obszarów wiedzy), diagonalne (struktura zależności/organizacyjna ustalana indywidualnie dla każdego projektu)	ustalone, rutynowe, hierarchiczne
proinnowacyjne, o wysokim poziomie niepewności/ryzyka	nakierowane na rutynę, niski poziom ryzyka/niepewności
motywator prowadzenia tego rodzaju działalności: możliwość negocjacji, możliwość nawiązywania nowych kontaktów interpersonalnych, możliwość zdobycia nowych doświadczeń oraz uznania	motywator prowadzenia tego rodzaju działalności: odpowiedzialność za współpracowników, wynagrodzenie, możliwość awansu

Źródło: Schreckender B.C., *Projektcontrolling. Projekte überwachen, steuern und präsentieren*, Rudolf Haufe Verlag, München 2005, s. 24.

2.2. Najważniejsze kryteria podziału projektów

Podobnie jak w poprzednim przypadku literatura naukowa z zakresu problematyki projektowej zawiera różnorodne kryteria podziału projektów. W niniejszym punkcie przedstawione zostaną najważniejsze według autora pracy kryteria, najlepiej odzwierciedlające specyfikę działalności projektowej.

Pierwszym kryterium podziału jest kryterium ze względu na **charakter projektu**. Zgodnie z nim wyróżniamy:

- **projekty organizacyjne**, dotycząca zmian w organizacji firmy lub sposobie jej funkcjonowania,
- **projekty rozwojowe**, związane z podstawowym przedmiotem działalności przedsiębiorstwa, polegające najczęściej na opracowaniu nowych produktów i usług oraz przygotowaniu całości wymagań organizacyjnych związanych z realizacją ww. zagadnienia,
- **projekty inwestycyjne**, dotyczące infrastruktury technicznej danej organizacji [2, s. 18].

Kolejnym kryterium podziału projektów, zaproponowanym przez tego samego autora może być podział ze względu na **wielkość projektu**:

- **duży projekt**, którego koszt realizacji zawarty jest w przedziale pomiędzy 50 a 100 mln franków, okres jego realizacji trwa kilka lat,
- **mały projekt**, którego koszt realizacji nie jest ściśle określony a czas realizacji wynosi kilka tygodni [2, s. 45].
- Biorąc pod uwagę **okres realizacji** projektu wyróżnić można:
- **projekty krótkoterminowe**, których okres realizacji nie przekracza sześciu miesięcy,
- **projekty długoterminowe**, o okresie realizacji dłuższym niż sześć miesięcy [21, s. 18].

Autor niemiecki – **H.D. Litke** do podziału projektów według ww. kryterium stosuje trzy wielkości: pracochłonność wyrażoną w osobolatach, definiowaną jako zaangażowanie jednej osoby pracownika w realizację określonego przedsięwzięcia w okresie jednego roku, koszt projektu wyrażony w DEM oraz wielkość zespołu projektowego. Zaproponowana przez niego klasyfikacja różni się od przedstawionych powyżej standardów francuskich. Zgodnie z nią poszczególne typy projektów można zdefiniować w następujący sposób:

- **mały projekt** odznacza się pracochłonnością mniejszą niż 0,4 osobolata (zaangażowaniem pracownika w okresie jednego roku), kosztem mniejszym niż 100.000 DEM oraz zespołem projektowym liczącym mniej niż sześć osób,
- **duże projekty** charakteryzują się pracochłonnością wyższą niż 50 osobolat, kosztem wyższym niż 50 mln DEM oraz zespołem projektowym liczącym więcej niż 50 osób. **Projekty średnie** plasują się pomiędzy dwoma ww. grupami projektów [13, s. 85].

Projekty można również podzielić ze względu na **sektor**, w którym są realizowane. Stosując takie kryterium podziału wyróżnia się projekty realizo-

wane w **sektorze publicznym** oraz w **sektorze prywatnym**. Najważniejsza różnica pomiędzy tymi projektami polega na tym, że projekty sektora prywatnego z założenia powinny być dochodowe, natomiast projekty realizowane w sektorze publicznym nie zawsze muszą być dochodowe, często zdarza się, że osiągane przychody nie pokrywają nawet kosztów realizacji danego przedsięwzięcia [10, s. 9].

Obszerna typologia podziału projektów, podkreślająca znaczenie **unikalności i jednostkowości** projektów zaproponowana została przez **P. Pietrasa** oraz **M. Szmita**. Autorzy ci dokonują podziału projektów ze względu na ich:

- **przeznaczenie**: projekty zewnętrzne i wewnętrzne,
- **naturę**: projekty techniczne, administracyjne, finansowe, handlowe i inne,
- **oczekiwania**: projekty kompleksowe lub wycinkowe,
- **wielkość**: projekty duże i małe,
- **obszar zastosowań**: naprawy, nowe produkty, informatyka, badania i rozwój,
- **oczekiwaną rentowność**: zwiększenie wydajności, modernizacja parku maszynowego, redukcja kosztów produkcji, wprowadzenie nowego produktu, badania itp. [17, s. 10].

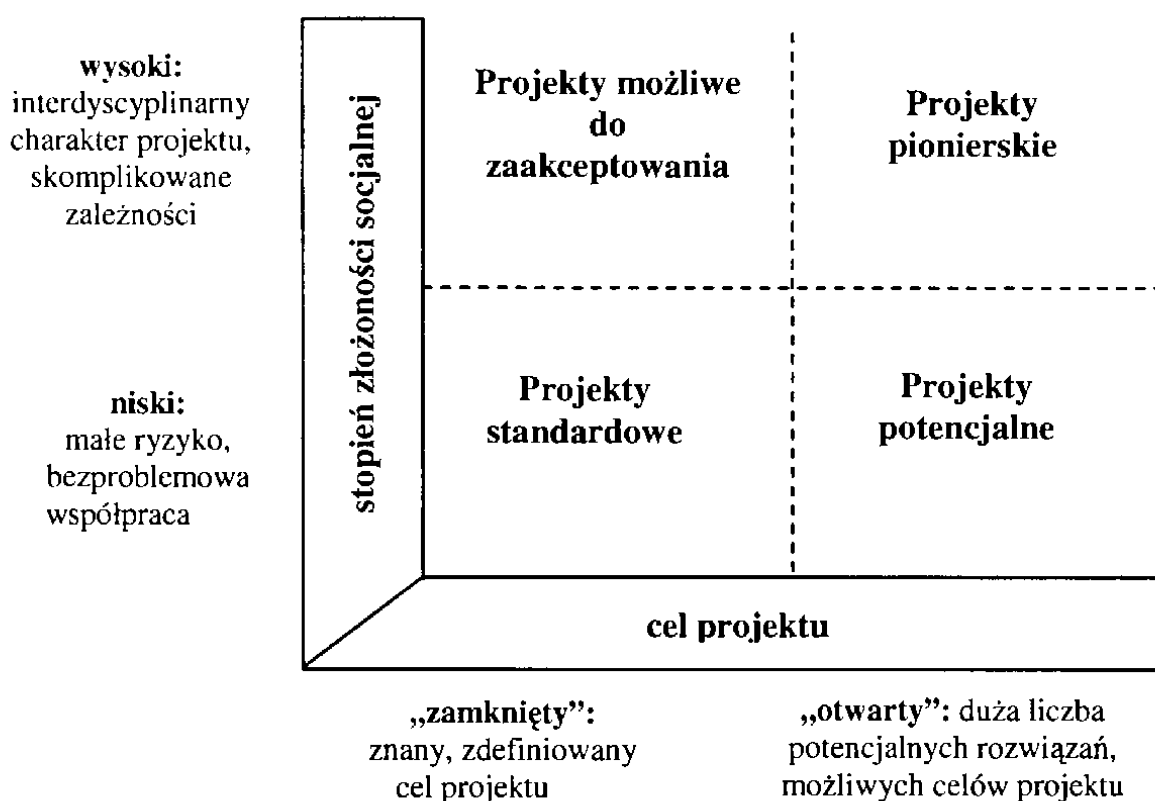
Złożonym kryterium podziału jest podział ze względu na **cel realizowanego projektu**. Zgodnie z nim wyróżnia się:

- **projekty inwestycyjne**,
- **projekty infrastrukturalne**,
- **projekty służące rozwojowi nowych produktów**,
- **projekty organizacyjne**,
- **projekty służące rozwojowi organizacji**,
- **projekty informatyczne**,
- **projekty budowlane** [11, s. 7].

Ostatnim, interesującym kryterium podziału projektów zaprezentowanym w niniejszej pracy będzie podział uwzględniający dwa różne czynniki: **cel projektu** oraz **wielkość złożoności socjalnej**. Zaproponowany podział podkreśla znaczenie czynników trudnych do pomiaru, takich jak poziom relacji społecznych osób zaangażowanych w realizację projektu oraz ilość potencjalnych, możliwych do osiągnięcia celów projektu. Analizując pierwsze kryterium wyróżnić można cele „zamknięte”, znane osobom realizującym projekt, posiadające ograniczoną liczbę możliwych rozwiązań oraz cele „otwarte”, charakteryzujące się zdecydowanie większą liczbą potencjalnych rozwiązań możliwych do osiągnięcia w różny sposób. Uwzględniając drugi z wymienionych czynników – stopień złożoności socjalnej wyróżnia się projekty standardowe, o niskim stopniu złożoności społecznej oraz projekty o charakterze interdyscyplinarnym, możliwe do zaakceptowania, odznaczające się wysokim poziomem złożoności socjalnej. Zależność pomiędzy ww. czyn-

nikami przedstawiona została na rysunku 2. Zgodnie z zaproponowaną przez ww. autorów typologią podziału wyróżnić można cztery rodzaje projektów:

- **projekty standardowe**, o niskim ryzyku, których realizacja nie wymaga specjalnych kompetencji. Projekty te mogą zostać ustandaryzowane, ich późniejsza realizacja opierać się może na zdobytych wcześniej doświadczeniach. Przykładem takiego projektu może być realizacja powtarzalnego zamówienia,
- **projekty możliwe do zaakceptowania**, o znanym, ograniczonym celu. Ze względu na zdobyte wcześniej doświadczenia oraz zdefiniowany cel projektu istnieje możliwość standaryzacji pewnej grupy środków służących do jego realizacji. Bardzo ważną rolę odgrywa tu właściwa komunikacja w obrębie zespołu realizującego projekt. Przykładem takiego projektu jest skomplikowany projekt informatyczny,
- **projekty potencjalne**, o niskim ryzyku i wielu możliwych, potencjalnych rozwiązaniach, do realizacji których tworzone są z reguły małe zespoły projektowe. Przykładem mogą być projekty badawcze oraz poprzedzające,
- **projekty pionierskie**, wpływające na funkcjonowanie wielu różnych obszarów przedsiębiorstwa lub organizacji. Projekty te mają charakter interdyscyplinarny, do ich realizacji konieczna jest współpraca specjalistów z różnych dziedzin. Projekty te obarczone są dużym ryzykiem, do grupy tych projektów zaliczyć można np. połączenie dwóch firm.



Rys. 2. Podział projektów ze względu na ich cel oraz stopień złożoności społecznej

Źródło: Kuster J., Huber E., Lippmann R., Schmid A., Schneider E., Witschki U., Wüst R., *Handbuch Projektmanagement*, Springer Verlag, Berlin 2008, s. 6.

Przedstawione powyżej wybrane kryteria podziału projektów stanowią niewielką część typologii obecnej w literaturze naukowej. Duża liczba występujących kryteriów podziału wskazuje na wyjątkowe znaczenie oraz uniwersalny charakter projektów, jako wszechobecnych elementów składowych współczesnych procesów społeczno-gospodarczych. Uważam, opierając się na własnych doświadczeniach zawodowych z zakresu zarządzania projektami inwestycyjnymi, że najważniejszymi czynnikami podziału projektów są kryteria uwzględniające wielkość oraz charakter realizowanego projektu. Ww. kryteria pozwalają osobom nie zajmującym się realizacją projektów na ich łatwą i jednoznaczną klasyfikację. Osoby badające inne aspekty działalności projektowej z pewnością wybiorą inne wiodące kryteria podziału projektów, skorelowane z ich zainteresowaniami.

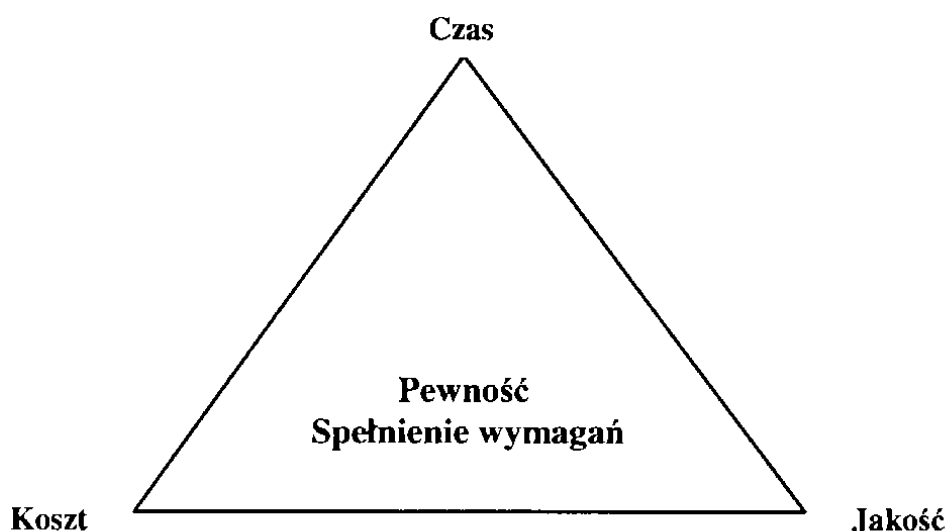
3. Proces zarządzania parametrami projektów

W poprzedniej części pracy przedstawione zostały już projekty oraz najważniejsze kryteria ich podziału. Obecnie scharakteryzowane zostaną **parametry projektowe** oraz **schematy zarządzania tymi parametrami**. Procedury zarządzania wybranymi parametrami projektów omówione zostaną przede wszystkim w oparciu o wiodącą publikację z dziedziny zarządzania projektami – Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami. Ze względu na ograniczenia objętościowe pracy opisany zostanie proces zarządzania trzema głównymi parametrami projektu, bez procedury zarządzania zakresem projektu.

Każdy projekt, niezależnie od charakteru, rodzaju oraz przyjętych kryteriów podziału charakteryzowany jest przez grupę czynników – determinantów oddziałujących bezpośrednio na jego realizację oraz wpływających w znacznym stopniu na jego ostateczny sukces. Czynnikami tymi są parametry projektów. W literaturze naukowej wymienia się trzy podstawowe parametry projektów: czas, koszt i jakość. Coraz częściej w fachowych publikacjach pojawia się pojęcie **zakresu** projektu, uważanego przez bardzo dużą grupę ekspertów za czwarty parametr projektowy. Pomiędzy tymi parametrami istnieje ścisła zależność, określana jest ona mianem tzw. trójkąta lub „magicznego trójkąta parametrów projektu. Zależność ta przedstawiona została na rysunku 3.

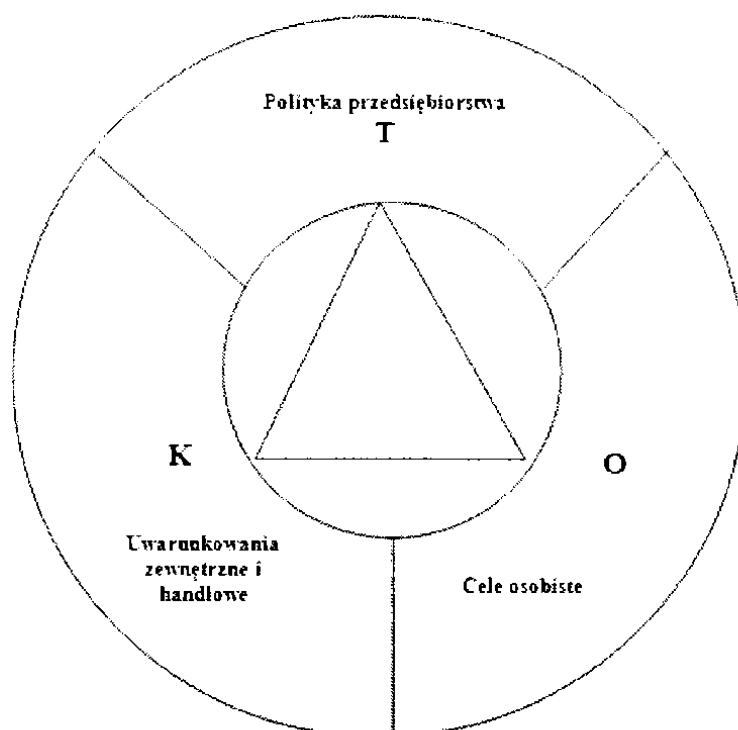
Rozwinięcie opisanej powyżej koncepcji stanowi przedstawiony na rysunku 4 **zmodyfikowany trójkąt zależności parametrów oceny projektu**. Jego koncepcja uwzględnia znaczący wpływ zmiennego, dynamicznego otoczenia przedsiębiorstwa na proces realizacji projektu. Zgodnie z nią oprócz podstawowych parametrów projektu, takich jak czas, koszt i jakość dużą rolę

odgrywają również czynniki o charakterze nie zawsze wymiernym, takie jak osobiste cele inwestora, realizowana polityka przedsiębiorstwa oraz uwarunkowania zewnętrzne i handlowe. Koncepcja ta umożliwia dokładniejszą ocenę projektu i jego parametrów z uwzględnieniem czynników, na które realizator projektu ma ograniczony wpływ lub też w ogóle go nie posiada.



Rys. 3. Trójkąt parametrów projektu

Źródło: Lester A., *Project Management. Planning and Control*, Elsevier Science & Technology Books, Oxford 2006, s. 2.



Rys. 4. Zmodyfikowany trójkąt zależności parametrów oceny projektu

Źródło: Brandenburg R., *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 47.

Wszystkie parametry projektów wywierają bardzo duży wpływ na proces realizacji oraz prawdopodobieństwo udanego zakończenia projektu. Problemy z utrzymaniem wymaganego-oczekiwanego poziomu któregoś z ww. parametrów są równoznaczne z dużymi zakłóceniami procedury wykonywania projektu, a niekiedy oznaczają wręcz jego niepowodzenie. Przekroczenie zaplanowanego budżetu projektu, wykonanie projektu ze znacznym opóźnieniem lub też niedotrzymanie wymaganych parametrów jakościowych, zależnie od poziomu tych odchyłeń oznacza brak możliwości skutecznego zarządzania projektem lub też zaniechanie jego realizacji. Opisane parametry zostaną dokładnie scharakteryzowane w następnej części pracy. Należy zauważyć, że wymienione parametry projektów pełnią następujące funkcje:

- **funkcję orientacyjną**, wskazującą realizatorom projektu możliwe kierunki działań,
- **funkcję selekcyjną**, pozwalającą na wybór najbardziej optymalnych rozwiązań,
- **funkcję koordynacyjną**, umożliwiającą dekompozycję celu głównego na cele częściowe, w celu zapewnienia koordynacji poszczególnych etapów realizacji projektu,
- **funkcję kontrolną**, polegającą na ustawieniu określonej wartości dla jednego lub więcej parametrów, które powinny zostać osiągnięte w badanym czasie rozwoju projektu, co pozwoli na orientację w stopniu zaawansowania realizacji projektu [19, s. 12].

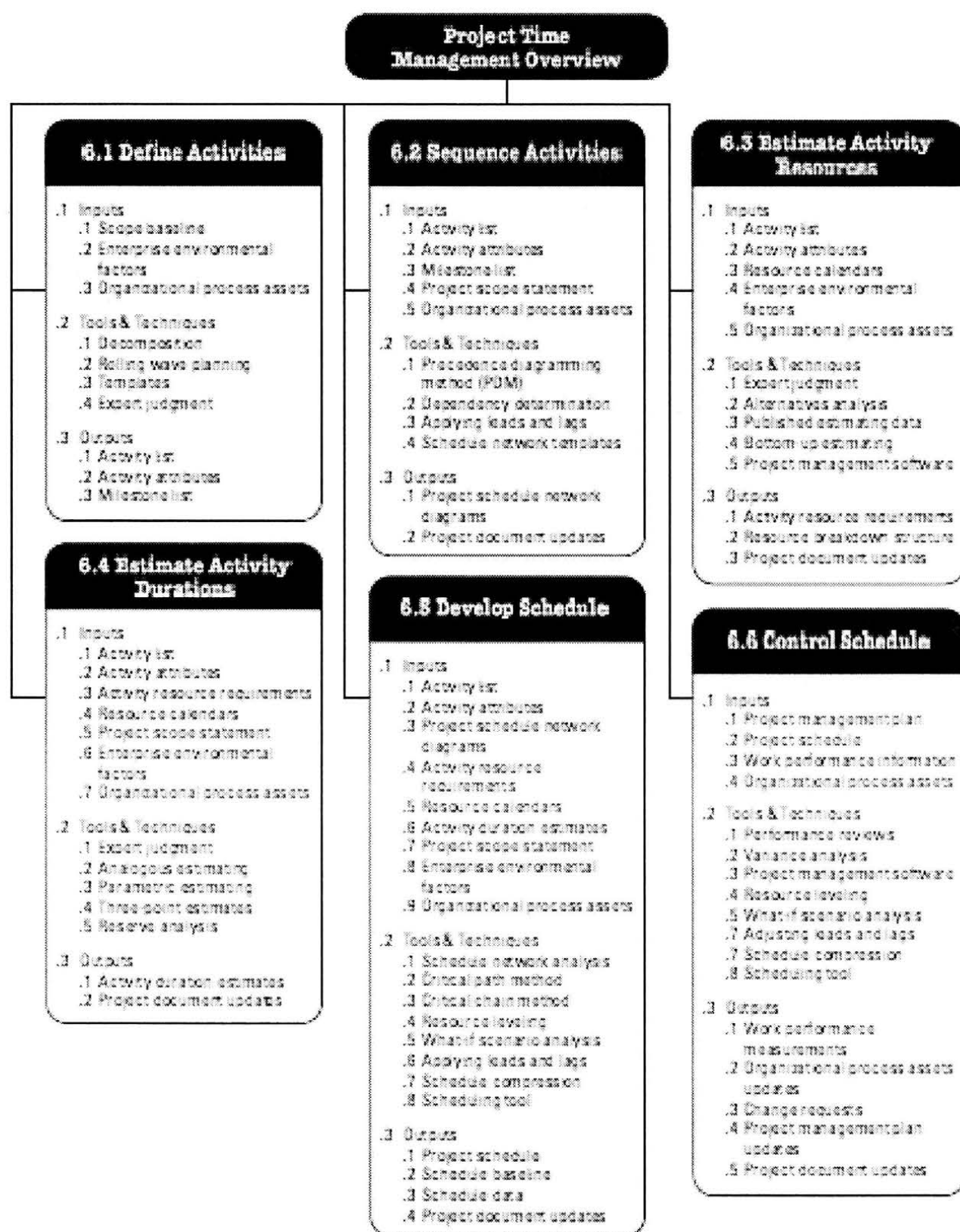
3.1. Zarządzanie czasem realizacji projektu

Projekty realizuje się w ściśle określonym czasie. Cechą charakterystyczną projektu jest jego tymczasowość. Ma on najczęściej zdefiniowany początek oraz koniec – z chwilą osiągnięcia podstawowego celu projektu projekt dobiega końca. Parametr czasowy w kontekście zarządzania projektami rozumieć należy jako okres przeznaczony na realizację określonego projektu. Czas jako parametr projektowy można interpretować w dwojaki sposób: jako okres, w którym projekt powinien zostać zrealizowany oraz jako termin kalendarzowy realizacji projektu [23, s. 21]. Konieczność realizacji projektu w określonym, wcześniej zdefiniowanym przedziale czasu jest jednym z czynników krytycznych decydujących o jego ostatecznym sukcesie lub porażce. Zarządzanie czasem w projekcie obejmuje procesy wymagane do terminowego ukończenia projektu.

Proces zarządzania czasem projektu jest złożoną procedurą, składającą się z sekwencji sześciu wzajemnie powiązanych ze sobą etapów:

1. **określenie działań** polega na ustaleniu i opisanu prac, które powinny zostać wykonane. Proces ten pozwala wyodrębnić produkty cząstkowe na najniższym poziomie struktury podziału pracy, zwanym pakietem roboczym. Realizację pakietów roboczych projektu planuje się, dzieląc je na mniejsze elementy-działania w celu stworzenia podstaw szacowania, harmonogramowania, realizacji oraz monitorowania i kontroli przebiegu prac projektu;
2. **określenie kolejności działań** obejmuje ustalenie i opisanie logicznych relacji pomiędzy działaniami. Ustalenie logicznej kolejności działań, relacji ich następstw oraz wyprzedzenia i zwłoki jest niezbędne w celu późniejszego utworzenia realistycznego i wykonalnego harmonogramu;
3. **szacowanie zasobów działań** polega na określeniu, jakie zasoby i w jakich ilościach oraz kiedy będą potrzebne do wykonania działań w projekcie. Proces szacowania zasobów działań jest ściśle skoordynowany z omówionym w dalszej części pracy procesem szacowania kosztów,
4. **szacowanie czasu trwania działań** jest kolejnym etapem analizowanego procesu, wykorzystującym informacje dotyczące zakresu prac poszczególnych działań, wymaganych typów zasobów, szacowanych ilości zasobów oraz ich dostępności. Proces szacowania czasu trwania działań wymaga oszacowania wielkości nakładu pracy potrzebnego oraz zakładanej ilości zasobów wykorzystywanych do zakończenia danego działania;
5. **tworzenie harmonogramu** to przedostatni etap procesu zarządzania czasem projektu. Jest on wielokrotnie powtarzalnym procesem określania planowanych dat rozpoczęcia i zakończenia działań projektu. Tworzenie harmonogramu jest czynnością ciągłą, odbywa się ono przez cały czas trwania projektu, kiedy to zmienia się plan kierowania projektem oraz urzeczywistniają się i zanikają przewidywane wcześniej ryzyka;
6. **Kontrola harmonogramu** jest ostatnim etapem analizowanego procesu, służącym ocenie zmian zaistniałych w harmonogramie projektu.

Schemat zarządzania czasem projektu przedstawiony został na rysunku 5.



Rys. 5. Schemat zarządzania czasem projektu

Źródło: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Newton Square Pensylwania, 2008, s. 131.*

3.2. Zarządzanie kosztami projektu

Wysokość środków finansowych, koniecznych do realizacji określonego projektu jest wielkością zmienną, zależną od wielkości, specyfiki i rodzaju projektu. Pojęcie **kosztów projektu** rozumieć należy jako zakres środków finansowych, które zamawiający projekt akceptuje z uwagi na wymagane parametry techniczne i czas realizacji projektu. Parametr ten może być uznany za pierwszorzędny, jeśli projekt odpowiada zapotrzebowaniom klienta projektu określonym w kontrakcie, w którym koszt realizacji projektu jest określony i nie podlega rewizji. [16, s. 25]. Według innej definicji autorstwa M. Łady i A. Kozarkiewicz-Chlebowskiej koszty projektu rozumiane są jako wyrażona w jednostkach pieniężnych wartość zasobów własnych przedsiębiorstwa oraz zasobów obcych, zużytych w toku przygotowania i realizacji projektu [17, s. 45].

W literaturze naukowej wyróżnić można wiele definicji oraz kryteriów podziału kosztów, uwzględniających różnorodne kryteria. W kontekście procesu zarządzania projektem największe znaczenie mają dwie kategorie kosztów:

- **koszty bezpośrednie** – pozycje kosztowe, które na podstawie odpowiedniej dokumentacji mogą zostać jednoznacznie określone jako następstwo realizacji projektu i do niego przypisane. Dotyczą one wszystkich tych zasobów, które są zużywane w związku z realizacją projektu;
- **koszty pośrednie** – pozycje kosztowe, które tylko częściowo są związane z projektem – najczęściej są to pozycje kosztów wspólnych projektu i innych segmentów działalności przedsiębiorstwa. Cechą charakterystyczną tych kosztów jest brak możliwości ich pomiaru w odniesieniu do projektu, czyli wydzielenia na podstawie dokumentów księgowych z całości danej pozycji kosztowej tej części, która dotyczy konkretnego projektu [17, s. 45].

Drugą ważną grupę kosztów stanowią koszty wyodrębnione ze względu sposób pozyskiwania zasobów niezbędnych do realizacji projektu. Zgodnie z tym kryterium wyróżnia się:

- **koszty zmienne** – związane ze zużyciem zasobów, które są pozyskiwane wyłącznie dla potrzeb projektu,
- **koszty stałe** – pozostała część kosztów związanych z projektem, która nie ulega zmianie niezależnie od tego, czy dany projekt będzie realizowany czy też nie [17, s. 47].

Analizując kosztowy aspekt projektu należy również wymienić podstawowe źródła – sposoby finansowania projektów, ponieważ wybór określonej metody finansowania wpływać będzie nie tylko na ostateczny koszt projektu, ale także na sposób oraz możliwości zarządzania projektem. A.N. Duraj oraz M. Burzykowska uważają, że potrzeby finansowania projektów gospodarczych rosną wraz ze wzrostem wielkości i złożoności projektu, konieczności zaangażowania w jego realizację specjalistów o unikatowych kompetencjach czy też ochrony środowiska naturalnego [4, s. 129].

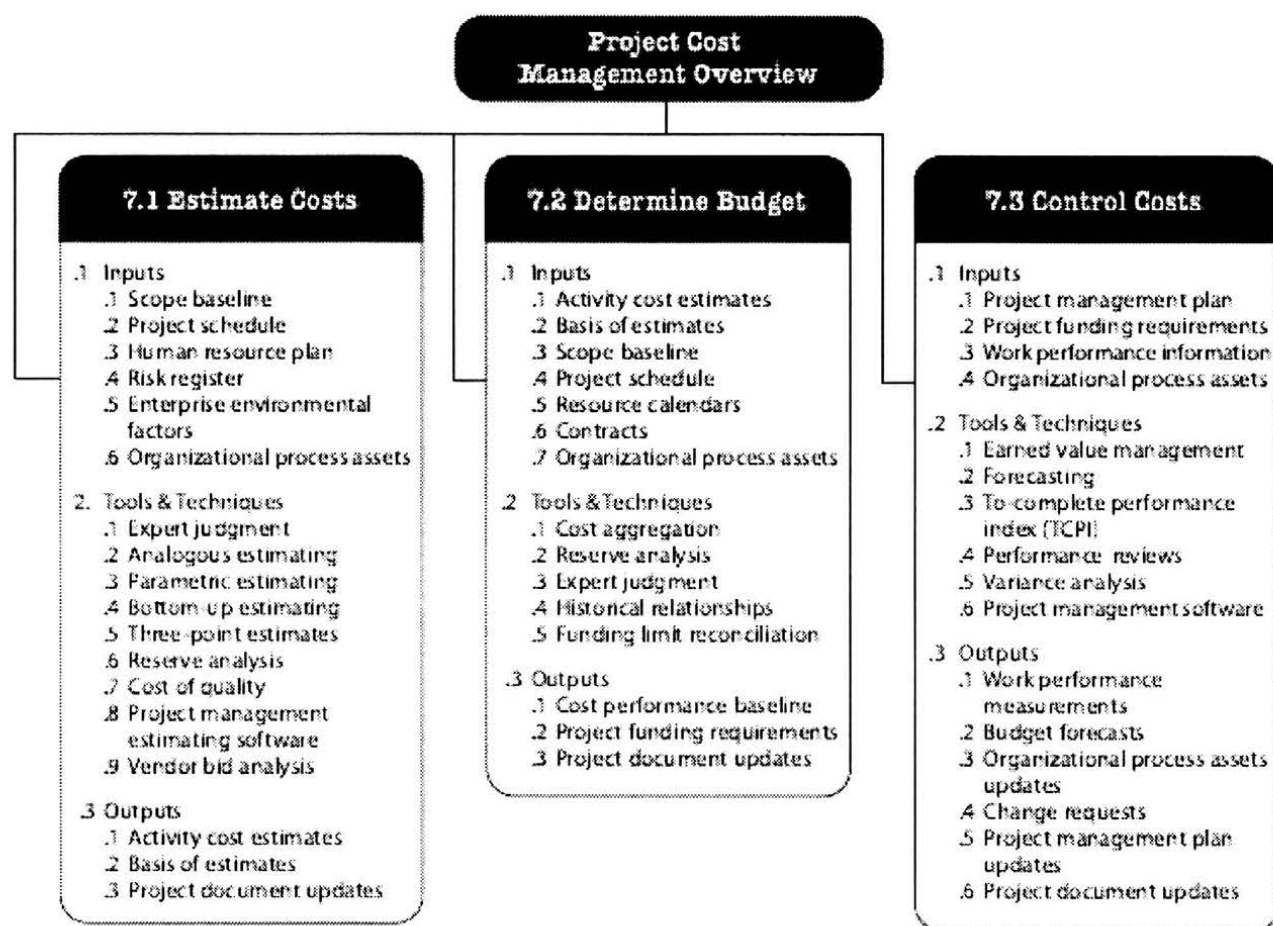
W praktyce gospodarczej wyróżnia się trzy podstawowe źródła finansowania projektów:

- **finansowanie kapitałem własnym** – za podstawowe źródła kapitału własnego uznaje się zysk netto, amortyzację, emisję akcji oraz sprzedaż części aktywów. Ten rodzaj kapitału pozwala właścicielom sprawować kontrolę nad przedsiębiorstwem, posiada nieokreślony okres zapadalności, wpływa pozytywnie na wzrost wiarygodności przedsiębiorstwa w oczach kontrahentów oraz innych instytucji finansowych. W kontekście problematyki realizacji projektów należy zwrócić uwagę na aspekt dużej niezależności podmiotów wykonujących projekty, co często umożliwia podejmowanie odważnych decyzji inwestycyjnych, bez konieczności uzyskania aprobaty ze strony podmiotów zewnętrznych współfinansujących-dostarczających kapitał na realizację projektu;
- **finansowanie kapitałem obcym** – projekty gospodarcze finansowane są na ogół wieloma źródłami obcymi, które mają charakter długo- i krótkoterminowy. Ich rozmiar i struktura zależą od wielu czynników, których rola i znaczenie różnicują się w zależności od sytuacji i warunków realizacji projektów. Do najważniejszych obcych źródeł i instrumentów finansowania projektów zaliczyć można kredyt bankowy, obligacje, leasing, forfaiting, kredyt handlowy, zobowiązania wekslowe, commercial papers i factoring. Ze względu na temat pracy ww. instrumenty nie będą omawiane, należy jednak zwrócić uwagę na wynikającą z ich zastosowania dużą zależność podmiotu realizującego projekt od instytucji będącej źródłem kapitału obcego. Zależność taka może niekiedy utrudniać skuteczne zarządzanie realizowanym projektem;
- **finansowanie hybrydowe** – do rzadkości należą sytuacje, w których projekty finansowane są tylko kapitałem własnym lub kapitałem obcym. Najczęściej występuje finansowanie mieszane, łączące oba ww. elementy. Praktyka łączenia obu własności kapitału wynika nie tylko z ograniczonego charakteru dostępności przedsiębiorstw i inwestorów do źródeł finansowania projektów, lecz przede wszystkim winna być realizowana w wyniku takiej proporcji udziału obydwu rodzajów kapitału w wartości kapitału niezbędnego do sfinansowania inwestycji, która determinowana jest minimalnym, średnio ważonym kosztem kapitału [4, s. 130].

Podsumowując tę część pracy należy stwierdzić, że koszty należą do najważniejszych, obarczonych największym ryzykiem i ulegającym największym zmianom czynników – parametrów projektu. W praktyce rzadko zdarza się, by udało się skutecznie zrealizować projekt bez konieczności przekroczenia założonego w początkowej fazie realizacji projektu budżetu.

Zarządzanie kosztami projektu obejmuje całokształt działań związanych z planowaniem, szacowaniem, budżetowaniem i kontrolowaniem kosztów,

służących realizacji projektu w ramach przyjętych kryteriów finansowych. Proces zarządzania kosztami projektu jest sekwencją działań wzajemnie ze sobą powiązanych, wywierających silny wpływ na inne aspekty realizowanego projektów. Zarządzanie kosztami dotyczy w największym stopniu kosztów zasobów niezbędnych do realizacji określonego projektu, powinno ono również odnosić się do oceny wpływu podjętych decyzji na późniejsze aspekty finansowe związane z eksploatacją lub kosztami użytkowania wyniku zrealizowanego projektu – wyrobu lub usługi. **Schemat zarządzania kosztami projektu** przedstawia rysunek 6.



Rys. 6. Schemat zarządzania kosztami projektu

Źródło: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Newton Square Pensylwania, 2008, s. 167.*

Proces zarządzania kosztami projektu składa się z trzech podstawowych etapów, wymienionych poniżej:

1. **szacowanie kosztów** jest procesem estymacji przybliżonego poziomu kosztów zasobów koniecznych do skutecznej realizacji projektu. Ustalając przybliżoną wartość kosztu uwzględnia się potencjalne przyczyny odchyień od ostatecznej wartości oszacowania, w tym też ryzyko. Szacowania kosztów dokonuje się najczęściej w jednostkach pieniężnych, w celu

umożliwienia łatwego porównania poszczególnych czynników w ramach jednego projektu lub też pomiędzy kilkoma projektami;

2. **budżetowania kosztów** obejmuje sumowanie wszystkich zakładanych – szacowanych kosztów poszczególnych działań lub pakietów roboczych w celu stworzenia tzw. planu bazowego kosztów;
3. **kontrola kosztów** jest złożonym procesem monitorowania wszystkich czynników mogących wywołać zmiany w budżecie projektu wraz z kontrolą zmian już występujących w samym budżecie. Celem realizacji tego procesu jest poznanie przyczyn – czynników wywołujących wszelkiego rodzaju (pozytywne i negatywne) zmiany w budżecie projektu.

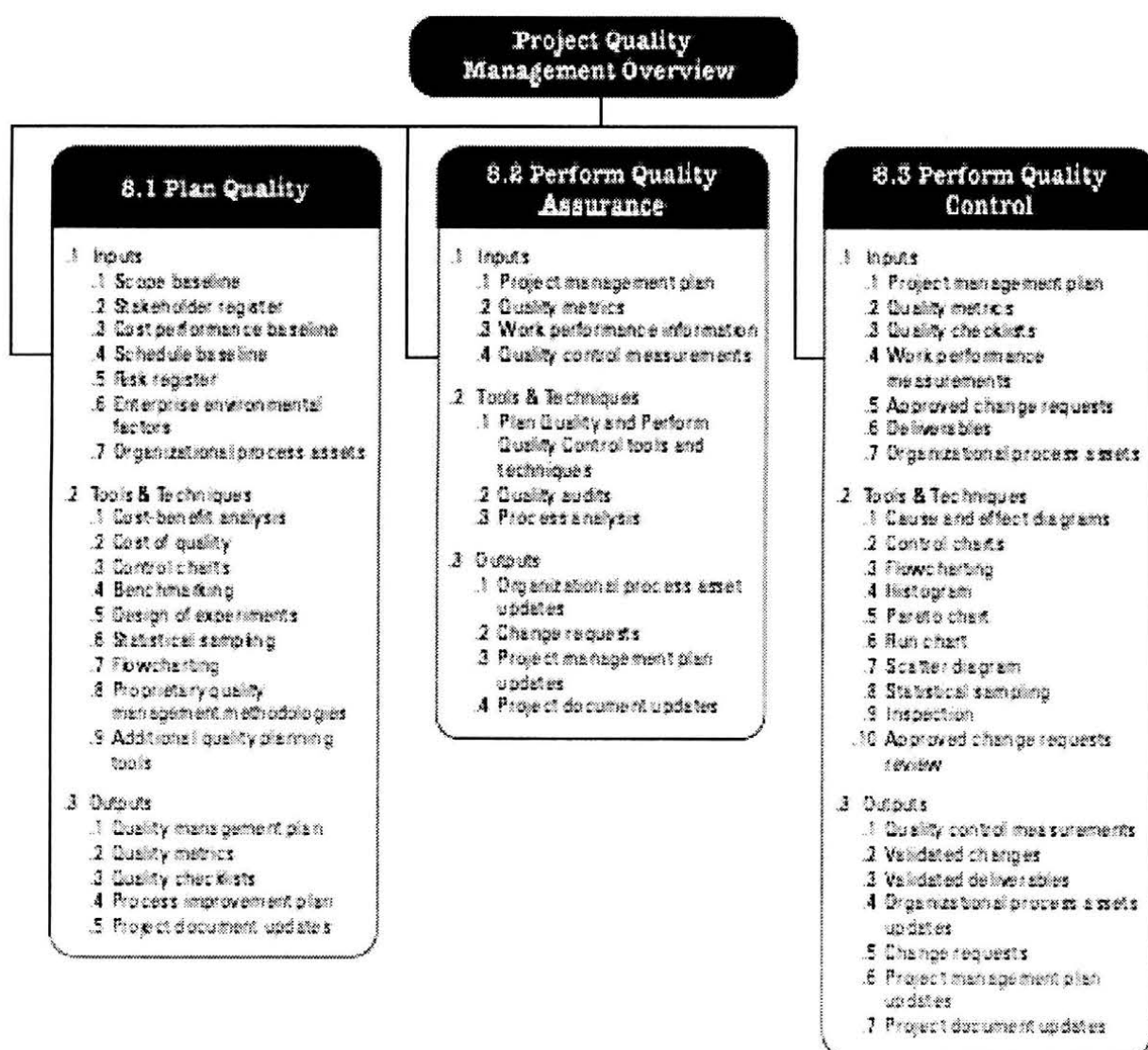
3.3. Zarządzanie jakością projektu

Trzecim podstawowym parametrem projektu jest **jakość**, określana również mianem spełnienia wymagań. Według Z. Chrościckiego **jakość projektu** wyraża się we wszystkich dziedzinach i obszarach prac projektu począwszy od sporządzenia kontraktu, umowy, do dokumentacji planistycznej, po nabór członków zespołu i kontroli wyników [3, s. 84]. Niemiecka norma Niemiecka norma **DIN 55310-11** podaje zbliżoną definicję jakości. Zgodnie z nią jakość stanowi całokształt właściwości danej jednostki/obiektu umożliwiające realizację/osiąganie ustalonych i zakładanych celów [7].

Proces zarządzania jakością projektu, podobnie jak opisany w poprzednim punkcie proces zarządzania kosztami projektu składa się z trzech podstawowych etapów:

1. **planowanie jakości**, czyli wybór norm istotnych z punktu widzenia realizowanego projektu oraz ustalenie sposobów i procedur osiągania tych norm. Proces planowania jakości powinien być przeprowadzony równolegle z innymi procesami planowania projektu,
2. **zapewnianie przestrzegania jakości**, obejmujące realizację zaplanowanych działań służących zagwarantowaniu, że podczas realizacji projektu wdrożone zostaną wszystkie wymagane procedury służące zapewnieniu jakości,
3. **przeprowadzenie kontroli jakości**, obejmujące działania sprawdzające zgodność otrzymanych wyników z oczekiwanymi wartościami oraz działania mające na celu wykrycie oraz eliminowanie czynników wpływających na pogorszenie norm jakościowych.

Rysunek 7 przedstawia **schemat zarządzania jakością projektu**.



Rys. 7. Schemat zarządzania jakością projektu

Źródło: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Newton Square Pensylwania, 2008, s. 191.*

3.4. Zakres projektu

Czwartym, wymieniany przez coraz większą grupę specjalistów parametrem projektu jest **zakres**. Pojęcie to można zdefiniować jako całość działań/całą pracę konieczną do skutecznej realizacji projektu – osiągnięcia jego założonych celów. M. Pawlak, powołując się na W.R. Duncana twierdzi, że **zarządzanie zakresem projektu** obejmuje wszystkie działania, które gwarantują, że projekt zawiera tylko te prace, które umożliwiają osiągnięcie celów projektu [18, s. 86].

Ustalenie zakresu projektu stanowić może udokumentowaną bazę do podejmowania przyszłych decyzji i umożliwia zrozumienie treści projektu przez wszystkie grupy interesów [16, s. 86]. Zakres projektu zmienia się w czasie jego realizacji, do zarządzania tymi zmianami wykorzystuje się tzw. plan zarządzania

zakresem, czyli dokument opisujący, w jaki sposób należy zarządzać zmianami oraz jak zmiany te powinny być wprowadzane do projektu.

4. Podsumowanie

Celem niniejszej pracy jest próba syntetycznego przedstawienia podstawowych informacji dotyczących projektów, które w ostatnim czasie stały się immanentną częścią wszelkich działań podejmowanych w szeroko rozumianej sferze społeczno-gospodarczej. Należy oczekiwać, że wraz z postępującym rozwojem technologicznym i społeczno-ekonomicznym wzrastać będzie znaczenie oraz liczba realizowanych projektów.

Literatura

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Newton Square Pensylwania, 2008.
- [2] **Brandenburg H.:** *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 1999.
- [3] **Chrościcki Z.:** *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [4] **Duraj J (red.):** *Metody oceny projektów gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- [5] **Gassmann O.:** *Praxiswissen Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, München 2006.
- [6] **Habenfeller R.:** *Handwörterbuch der Organisation*, Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart 1992.
- [7] <http://www.quality.de/cms/lexikon/lexikon-q/qualitaet.html>
- [8] **Knutson J. (red.):** *Project Management for Business Professionals*, John Wiley & Sons Inc., New York 2001.
- [9] *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo MT&DC, Warszawa 2006.
- [10] **Kurowski L.:** *Ocena projektów gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- [11] **Kuster J., Huber E., Lippmann R., Schmid A., Schneider E., Witschki U., Wüst R.:** *Handbuch Projektmanagement*, Springer Verlag, Berlin 2008.
- [12] **Lester A.:** *Project Management. Planning and Control*, Elsevier Science & Technology Books, Oxford 2006.
- [13] **Lewis J.P.:** *Podstawy zarządzania projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

-
- [14] **Lientz B., Rea K.:** *Breakthrough Technology Project Management*, Academic Press, Florida 2001.
 - [15] **Litke H.D.:** *Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*, Carl Hanser Verlag, München 2007.
 - [16] **Lubryka A.:** *Projekty inwestycyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AMR, Katowice 2004.
 - [17] **Łada M., Kozarkiewicz-Chlebowska A.:** *Podstawy controllingu projektów*, Centrum Badań nad Projektami S.C., Kraków 2005.
 - [18] **Pawlak M.:** *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
 - [19] **Pietras P., Szmit M.:** *Zarządzanie projektem. Wybrane techniki i metody*, Wydawnictwo Horyzont s.c., Łódź 2003.
 - [20] **Preuss N., Schöne L.B.:** *Real Estate und Facility Management*, Springer Verlag, Berlin 2006.
 - [21] **Schreckender B.C.:** *Projektcontrolling. Projekte überwachen, steuern und präsentieren*, Rudolf Haufe Verlag, München 2005.
 - [22] **Sobańska I., Kalinowski J., Czajor P.:** *Kontrakty długoterminowe. Przychody-koszty-wyniki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
 - [23] **Trocki M., Grucza B., Ogonek K.:** *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
 - [24] **Wachowiak P., Grzegorzczak S., Grucza B., Ogonek K.:** *Kierowanie zespołem projektowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.

17 PROEKOLOGICZNE TECHNOLOGIE W INNOWACYJNYCH PRODUKTOWO PRZEDSIĘBIORSTWACH

Joanna Tabor

Politechnika Częstochowska

1. Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy konkurencja opiera się na szeroko rozumianych innowacjach. Teorię innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził J.A. Schumpeter, według którego innowacje to nowe kombinacje różnych przyrodniczych elementów i produkcyjnych sił człowieka, zachodzące w następujących przypadkach [14]:

- wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach;
- wprowadzenie nowej metody produkcji;
- otwarcie nowego rynku zbytu;
- zdobycie nowych źródeł surowców oraz
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Współcześnie, najczęściej stosowana typologia innowacji, wprowadzona metodologią Oslo [11, s. 55], obejmuje cztery rodzaje innowacji: innowacje – produkty, innowacje – procesy, innowacje organizacyjne oraz innowacje marketingowe. W tym też zakresie, biorąc pod uwagę stopień nowości wyróżnia się innowacje absolutne, czyli nowości na skalę światową oraz innowacje imitacyjne, czyli nowości wyłącznie z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa. Analizując źródła innowacji wyodrębnia się innowacje kreacyjne, będące wynikiem twórczej, wynalazczej aktywności badanych przedsiębiorstw, czyli prowadzenia szeroko rozumianej działalności badawczo – rozwojowej, oraz innowacje będące wynikiem procesów dyfuzji, których wprowadzenie nie wymaga ze strony wdrażających je przedsiębiorstw aktywności wynalazczej, czyli zakup gotowej wiedzy w postaci patentów, licencji, usług technicznych, itp. (tzw. technologia niematerialna) oraz nabycie tzw. technologii materialnej, tzn. „innowacyjnych” maszyn i urządzeń, na ogół o podwyższonych paramet-

trach technicznych, niezbędnych do wdrożenia nowych procesów i produkcji nowych wyrobów.

Skłonność przedsiębiorstw do podejmowania działalności innowacyjnej i wprowadzania innowacji uzależniona jest od wielu różnych czynników. Dwa spośród nich wskazywane są w literaturze najczęściej – wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą pracujących oraz rodzaj działalności, w której dane przedsiębiorstwo działa. Przedsiębiorstwa średniej wielkości wprowadzają innowacje częściej niż przedsiębiorstwa małe, podobnie przedsiębiorstwa działające w bardziej zaawansowanych technicznie branżach są bardziej innowacyjne niż przedsiębiorstwa działające w dziedzinach tradycyjnych [19, s. 152].

Zgodnie z metodologią Oslo innowacyjne przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo, które w badanym okresie, najczęściej trzyletnim, wdrożyło przynajmniej jedną innowację, przykładowo – technologiczną innowację produktową i/lub procesową, co ma miejsce w sytuacji, gdy nowy albo ulepszony produkt zostaje wprowadzony na rynek lub nowy albo ulepszony proces wdrożony w przedsiębiorstwie, przy czym ów produkt – proces jest nowy przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa. Technologicznie nowy produkt zgodnie z metodologią OSLO to produkt, którego charakterystyki technologiczne są istotnie, obiektywnie różne od charakterystyk produktów dotychczas wytwarzanych, natomiast produkt technologicznie ulepszony, to produkt, którego właściwości zostały znacząco poprawione. Niewielkie techniczne lub estetyczne modyfikacje – zmiany nie stanowią innowacji technologicznej. Innowacją technologiczną są dopiero zmiany wpływające na osiągi, właściwości, zużycie materiałów, komponentów, itp.

Do najważniejszych cech przedsiębiorstwa innowacyjnego zaliczyć można [15, s. 11]:

- zdolność do permanentnego generowania innowacji, kreatywność,
- umiejętność wykorzystania innowacyjnego potencjału firmy dla utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej, opartej o kluczowe kompetencje,
- zdolność przewidywania przyszłości, perspektywiczne myślenie,
- stała łączność z klientami firmy celem skutecznego poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb,
- odpowiedni zakres informacji pozwalających na właściwą ocenę oraz
- elastyczność działania w dostosowywaniu do zmieniających się warunków otoczenia.

We współczesnych czasach ochrona środowiska stała się niezwykle istotnym elementem kształtującym światową politykę gospodarczą a zasada zrównoważonego rozwoju – centralną regułą tej polityki [2, s. 24]. Zasada ta wpływa na wszelkie działania, zarówno ustawodawców, jak i społeczeństwa, w tym przedsiębiorców, na rzecz ochrony środowiska naturalnego.

Najważniejszymi działaniami w ramach realizacji zasady zrównoważonego rozwoju są: ciągłe podnoszenie świadomości społeczeństwa w kwestii środowiska oraz ciągłe doskonalenie technologii produkcyjnych tak, aby minimalizować zużycie zasobów oraz zapobiec powstawaniu zanieczyszczeń. Pod tym pojęciem kryje się stosowanie procesów, praktyk, technik, materiałów, wyrobów, usług lub energii w celu uniknięcia, ograniczenia lub nadzorowania (osobno lub łącznie) powstawania, emisji lub uwolnień wszelkiego rodzaju zanieczyszczeń albo odpadów w celu zmniejszenia negatywnych wpływów na środowisko. Zapobieganie zanieczyszczeniom może obejmować ograniczenie lub eliminację u źródła, zmiany procesu, wyrobu lub usługi, efektywne wykorzystanie zasobów, zastępowanie materiałów i energii, ponowne użycie, odzysk, recykling, regenerację i przetwarzanie [17].

Równocześnie, we współczesnych czasach ochrona środowiska i szeroko rozumiana „ekologia” stały się szybko rozwijającym trendem społeczno-kulturowym, co umożliwia niektórym przedsiębiorstwom kształtowanie odpowiedniego „image”. Obserwuje się stale rosnący popyt na „produkty ekologiczne” wynikający z edukacji młodego pokolenia, a ponadto modę na „ekologię” i upowszechnianie zrównoważonych wzorców konsumpcji przez środki masowego przekazu – społeczeństwa stają się coraz bardziej „proekologiczne”. Wszystko to wpływa na obserwowalny w ostatnich latach wzrost popytu na dobra i technologie proekologiczne. Przedsiębiorstwa działające na rzecz „ekologii” lub takie, które wykorzystują w procesie produkcyjnym i usługach technologie ekologiczne uzyskują dodatkowy atut pozwalający im na poprawę swojej pozycji konkurencyjnej. O tej pozycji decyduje poziom innowacyjności rozumianej w kategoriach elastyczności reagowania przedsiębiorców na pojawiające się wyzwania i trendy rozwoju gospodarki światowej. Zgodnie z tym trendem, przewaga konkurencyjna w przyszłości będzie realizowana na polu ekologicznych technologii wytwarzania, a także polegać będzie na spełnieniu przez przedsiębiorstwa ekologicznych wymagań w odniesieniu do wytwarzanych produktów.

Włączenie w zakres zarządzania przedsiębiorstwem problematyki związanej z szeroko rozumianą ochroną środowiska, ekologią i ochroną zasobów określa się w literaturze procesem zarządzania proekologicznego (czy też środowiskowego) [6, s. 157]. Realizacja zarządzania proekologicznego prowadzi do poprawy parametrów środowiskowych funkcjonowania przedsiębiorstwa a w konsekwencji, do uwzględnienia ochrony środowiska we wszystkich obszarach jego działania.

Proces zarządzania proekologicznego powinien uwzględniać następujące zagadnienia [7, s. 18]:

- techniczne – urządzenia infrastrukturalne ochrony środowiska,
- prawne – przestrzeganie przepisów i norm środowiskowych, kreowanie wewnętrznych norm ekologicznych, kodeksy postępowania,

- ekonomiczno-finansowe – racjonalizacja zużycia surowców i energii, redukcja kosztów ekologicznych, rachunek sozoeconomiczny; oraz
- ogólnego zarządzania – odpowiedzialność za zarządzanie ochroną środowiska, optymalizacja struktur organizacyjnych, system informacji, komunikacji, motywacja pracowników i kultura ekologiczna.

Można powiedzieć również, że zarządzanie proekologiczne (środowiskowe) jest procesem odpowiedniego kształtowania zasobów przedsiębiorstwa:

- zasobów rzeczowych – w kierunku rozwoju technologii proekologicznych (czyste technologie, oszczędność surowców, energii, wykorzystanie odpadów jako surowców wtórnych, redukcja masy odpadów i zanieczyszczeń);
- zasobów ludzkich – w kierunku kształtowania świadomości i kultury ekologicznej (świadome wybory na rzecz środowiska, wiedza o konsekwencjach nieprzestrzegania wymogów środowiskowych);
- finansowych – w kierunku rachunku kosztów i korzyści środowiskowych, oraz
- informacyjnych – w kierunku tworzenia systemów informacji o środowisku.

W praktyce, przedsiębiorstwo stosujące proekologiczne zarządzanie powinno podejmować następujące działania [7, s. 39]:

- dostosować prace badawczo-rozwojowe do wymagań ochrony środowiska;
- prowadzić badania nad ekologicznymi aspektami produktu i procesów produkcji (możliwość recykulacji, podatność na rozkład),
- uwzględniać wymagania ochrony środowiska w zaopatrzeniu materiałowo-surowcowym,
- uwzględniać ochronę środowiska w marketingu i sprzedaży (proekologiczna promocja, ekologiczne opakowanie, bezpieczny transport, itp.),
- minimalizować ryzyko ekologiczne w konsumpcji wyrobów (bezpieczeństwo zdrowotne użytkowania, usługi utylizacji w ramach obsługi posprzedażnej) oraz
- uwzględniać ochronę środowiska w procesach produkcyjnych (bezpieczeństwo dla pracowników i środowiska naturalnego).

Z punktu widzenia środowiska szczególnie szkodliwy wpływ mogą mieć procesy produkcyjne realizowane m.in. w następujących zakładach [4, s. 36]:

- zakłady przetwórstwa i produkcji żywności – ze względu na stosowanie amoniaku w chłodniach, palnych materiałów podczas destylacji, zastosowanie np. formaldehydu, rozpuszczalników, heksanu w przetwarzaniu żywności, zdolność wybuchową produktów sypkich, np. cukru, mąki;
- zakłady wydobywające i przetwarzające bogactwa naturalne – ze względu na wybuchowość, zanieczyszczanie otoczenia oraz produkowane odpady podczas wydobywania ropy naftowej, węgla, metali i minerałów, gazu;

- zakłady przemysłu wytwórczego – ze względu na przechowywanie paliw, zastosowanie rozpuszczalników i innych niebezpiecznych substancji chemicznych. W tej grupie znajdują się m.in. huty szkła (wykorzystujące metale ciężkie), cegielnie (paliwa), farbiarnie (roztwory, węglowodory), zakłady metalowe (CO, NO_x, rozpuszczalniki, SO₂, związki cyjanku);
- zakłady produkujące i rozdzielające energię – ze względu na emisję SO₂, NO_x, pyłów, powstawanie odpadów zawierających metale ciężkie, magazynowanie i wykorzystywanie chloru do uzdatniania wody chłodzącej, a także możliwe zagrożenie radiologiczne;
- zakłady magazynujące, składowe i zajmujące się neutralizacją odpadów – realne niebezpieczeństwo stanowią magazyny palnych i toksycznych gazów lub cieczy o zdolnościach wybuchowych, a także substancji stałych, które w wyniku pożaru wytwarzają toksyczne substancje. Dotyczy to m.in. hurtowni paliw, silosów zbożowych, magazynów tworzyw sztucznych. Podobnie niebezpieczne może być składowanie odpadów w postaci wysypisk, zbiorników, z których uwalnia się m.in. palny metan.

Widoczną realizacją proekologicznego zarządzania jest „ekologizacja” strategii zarządzania, która następuje poprzez szereg działań takich, jak [9]:

- wdrażanie innowacji proekologicznych, tj. zmiany techniki i technologii wytwarzania zmniejszające negatywne oddziaływanie procesów produkcyjnych na środowisko [3];
- realizację projektów czystszej produkcji – oznaczające systematyczną poprawę cech produktu oraz procesów wytwórczych w całym cyklu ich życia, aby zmniejszyć zużycie surowców oraz ilość i toksyczność odpadów, a także innych uciążliwości dla środowiska przyrodniczego i społecznego;
- wdrażanie systemów zapewnienia jakości i kompleksowego zarządzania jakością TQM a także
- realizowanie polityk, programów i stosowanie systemów zarządzania środowiskowego.

Wspomniana wyżej „czystsza produkcja” jest strategią ochrony środowiska polegającą na ciągłym, zintegrowanym, zapobiegawczym działaniu w odniesieniu do procesów, produktów i usług, zmierzającym do zwiększenia efektywności produkcji i usług oraz redukcji ryzyka dla ludzi i środowiska przyrodniczego [10, s. 298].

Jednym z najważniejszych unijnych aktów prawnych dotyczących ochrony środowiska jest dyrektywa 96/61/WE w sprawie zintegrowanego zapobiegania i ograniczania (kontroli) zanieczyszczeń (znowelizowana w 2008 roku – 2008/1/WE), zwana Dyrektywą IPPC (*Integrated Pollution Prevention and Control*). Dyrektywa zawiera zapisy dotyczące oddziaływań na środowisko oraz kontroli procesów produkcyjnych w celu redukcji emisji zanieczyszczeń z zastosowaniem najnowszych technologii, kodyfikowanych jako wytyczne dla BAT – *Best Available Techniques* (Najlepsze Dostępne Techniki). Celem

wprowadzenia standardu BAT jest proponowanie limitów emisyjnych, oddających pożądane proporcje pomiędzy kosztami a korzyściami. Standard nie określa natomiast ani rodzaju urządzenia, ani konkretnej technologii. Na podstawie BAT wyznaczone są limity emisyjne, które muszą uwzględniać zarówno techniczną charakterystykę instalacji, jak również jej lokalizację geograficzną oraz lokalne warunki środowiskowe. Najlepsze dostępne techniki BAT [13] zostały zdefiniowane jako najbardziej efektywne oraz zaawansowane poziomy rozwoju technologii i metod prowadzenia danej działalności, wykorzystywane jako podstawa ustalania granicznych wielkości emisyjnych, mających na celu eliminowanie emisji lub, jeżeli nie jest to praktycznie możliwe, ograniczanie emisji i wpływu na środowisko jako całość, z tym, że pojęcie:

- „technika” oznacza zarówno stosowaną technologię, jak i sposób, w jaki dana instalacja jest projektowana, wykonywana, eksploatowana oraz likwidowana;
- „dostępne techniki” oznacza techniki o takim stopniu rozwoju, który umożliwia ich praktyczne zastosowanie w danej dziedzinie przemysłu, z uwzględnieniem warunków ekonomicznych i technicznych oraz rachunku kosztów inwestycyjnych i korzyści dla środowiska, a które to techniki prowadzący daną działalność może uzyskać;
- „najlepsza technika” oznacza najbardziej efektywną technikę w osiąganiu wysokiego ogólnego poziomu ochrony środowiska jako całości.

Zgodnie z powyższym instalacja BAT zapobiega zanieczyszczeniom poprzez:

- stosowanie surowców przyjaznych środowisku,
- wytwarzanie produktów przyjaznych środowisku (podlegających wtórnemu wykorzystaniu, o długim okresie życia itp.),
- efektywne wykorzystanie zasobów (woda, energia, surowce) oraz
- minimalizację ilości odpadów, ich recykling i wtórne wykorzystanie, uczynienie z oczyszczania i składowania rozwiązania ostatecznego (przy braku innych możliwości).

W obszarze prawa krajowego, do dbałości o stan środowiska naturalnego i ponoszenia odpowiedzialności za spowodowane przez siebie jego pogorszenie zobowiązuje wszystkie podmioty, nie tylko te będące podmiotami korzystającymi ze środowiska, art. 86 Konstytucji. Przepis ten stanowi konstytucyjne umocowanie jednej z naczelnych zasad panujących w ochronie środowiska w postaci „zanieczyszczający płaci”.

Wyniki badań przeprowadzonych w 2006 r. w Wielkiej Brytanii dowodzą, że MŚP w swoich postawach, związanych z kwestiami ochrony środowiska, są bardziej reaktywne aniżeli proaktywne, a ich świadomość w zakresie wymogów związanych z ochroną środowiska jest niska [16, s. 136]. Jako powody niskiej świadomości ekologicznej wymienia się cechy właściwe dla sektora MŚP, w tym przede wszystkim brak odpowiednich zasobów i niewiele

lub całkowity brak czasu, jaki menedżerowie i właściciele tych firm mogą poświęcić zagadnieniom ochrony środowiska.

Istotnym stymulatorem podejmowania działań proekologicznych przez MŚP mogą być zewnętrzni interesariusze. Te same badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii ujawniły, że w największym stopniu zachowania proekologiczne wśród MŚP wymuszają instytucje regulujące kwestie ochrony środowiska, np. władze lokalne (37%), a w dalszej kolejności klienci (24%), pracownicy (18%), akcjonariusze/udziałowcy lub inwestorzy (18%), oraz społeczność lokalna (17%) [16, s. 153]. Jeżeli więc proekologiczne przedsiębiorstwo nie będzie w określony sposób preferowane na rynku przez inne podmioty rynkowe (szczególnie konsumentów), to może przegrać konkurencję z firmami wytwarzającymi tańsze wyroby (usługi), choć nie przestrzegającymi proekologicznych zasad.

Dlatego też przedsiębiorstwo nastawione na strategię proekologiczną powinno być wspomagane z zewnątrz poprzez oddziaływanie instytucji rządowych i pozarządowych oraz poprzez oddziaływanie otoczenia rynkowego, szczególnie proekologicznych konsumentów.

Instrumenty ekonomiczne, w postaci: opłaty ekologicznej, subwencji, kar pieniężnych, systemów depozytowych, rynków emisji zanieczyszczeń, systemu ubezpieczeń ekologicznych, podatków ekologicznych, oraz zastawów ekologicznych [6, s. 153], odgrywają obecnie coraz większą rolę. Wspólnymi cechami instrumentów ekonomicznych są [7, s. 49]:

- występowanie bodźca finansowego,
- umożliwienie podmiotom gospodarczym swobodnego wyboru,
- zaangażowanie czynników rządowych (lub z rządem związanych) oraz
- zamiar (bezpośredni lub pośredni) utrzymania lub polepszenia jakości środowiska w wyniku zastosowania danego narzędzia.

Podstawowa cecha decydująca o przewadze instrumentów ekonomicznych nad instrumentami bezpośrednimi, to możliwość elastycznej reakcji na zmianę warunków ekonomicznych i technologicznych, w których funkcjonują przedsiębiorstwa.

Aby działania w ramach zarządzania proekologicznego mogły być bardziej efektywne i przynieść oczekiwane rezultaty, powinny być prowadzone w ramach systemu zarządzania. Do najczęściej stosowanych systemów zarządzania środowiskowego należą systemy oparte o dyrektywę EMAS oraz o normę ISO14000 [2, s. 26].

Celem norm serii ISO14000 jest pomoc organizacjom, niezależnie od charakteru, wielkości i rodzaju, w zarządzaniu wpływem ich działań, wyrobów i usług na środowisko oraz w minimalizowaniu ich negatywnego oddziaływania, a także w efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów, na każdym etapie działalności.

Seria norm ISO14000 składa się z norm dotyczących systemów zarządzania środowiskowego (związanych z określeniem przez przedsiębiorstwo polityki, celów i zadań dotyczących środowiska) oraz narzędzi zarządzania środowiskowego (stanowiących pomoc w realizacji przyjętej polityki, celów i zadań) [5, s. 17].

Podstawowe korzyści dla przedsiębiorstwa posiadającego system zarządzania środowiskowego serii ISO14000, to [1, s. 23]:

- w obszarze ekonomicznym – oszczędność energii, zmniejszenie zużycia surowców, zmniejszenie ilości odpadów, mniejsze opłaty na korzystanie ze środowiska, ułatwiony dostęp do funduszy ekologicznych;
- w obszarze sprzedaży i marketingu – czystszy produkt, większa konkurencyjność, spełnienie wymogów rynku, zwiększenie udziału w rynku; natomiast
- w obszarze Public Relations – lepszy wizerunek firmy, poprawa kontaktów z lokalnymi władzami, poprawa kontaktów z lokalną społecznością, spełnienie wymogów instytucji finansowych oraz spełnienie wymogów firm ubezpieczeniowych.

Natomiast, podstawowe korzyści społeczne w obszarze pracowniczym obejmują: poprawę warunków i wzrost satysfakcji z pracy, poprawę bezpieczeństwa pracy, podniesienie kwalifikacji i umiejętności, współuczestnictwo w procesie podejmowania decyzji. Równocześnie podstawowymi korzyściami w obszarze otoczenia społecznego są: poczucie bezpieczeństwa dzięki ograniczeniu ryzyka awarii i katastrof ekologicznych, tworzenie nowych miejsc pracy w związku z wdrażaniem i utrzymaniem systemów zarządzania ekologicznego, tworzenie miejsc pracy w przemyśle ochrony środowiska i w sferze usług proekologicznych, poprawa jakości życia (zmniejszenie kosztów leczenia i absencji chorobowej), poprawa walorów krajobrazowych i turystycznych regionów a także zachowanie dla przyszłych pokoleń walorów i zasobów środowiskowych.

2. Metodyka badań empirycznych

Badania przeprowadzono w 2008 r. w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych południowej Polski, głównie woj. śląskiego. Większość badanej grupy stanowiły małe przedsiębiorstwa, tj. zatrudniające od 10 do 49 pracowników łącznie (51,97%). Pozostałą część stanowiły średnie przedsiębiorstwa, tj. zatrudniające od 50 do 250 pracowników łącznie. Badaniami nie objęto mikroprzedsiębiorstw. Według EKD sekcji Przetwórstwo przemysłowe najwięcej przedsiębiorstw prowadziło działalność sklasyfikowaną w grupie 4 – przemysł niskiej techniki (53,71%) oraz w grupie 3 – przemysł średnio-niskiej techniki (33,62%).

W badaniach wykorzystano metodę ankietową. Badaniami objęto lata 2005-2007. Ankiety zostały dostarczone do przedsiębiorstw wybranych zgodnie z zasadami doboru losowego, natomiast warunkiem przyjęcia ankiety do analizy, było wypełnienie standardowej metryczki z podstawowymi informacjami o przedsiębiorstwie (nazwa, siedziba, wielkość zatrudnienia, forma prawna, itp.). Uzyskano 229 ankiet – przedsiębiorstwa wypełniały ankietę samodzielnie, w niektórych wypadkach informacje sprecyzowano w trakcie dodatkowych spotkań.

Uzyskane dane statystyczne zostały opracowane przy pomocy programu STATISTICA w aspekcie ilościowym oraz jakościowym. Do weryfikacji jakościowej wykorzystano nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji – test Kruskala-Wallisa (zmienne o charakterze jakościowym, rozkłady zmiennych nie są rozkładami normalnymi, wariancje w grupach nie są jednorodne), który umożliwia sprawdzenie, czy n niezależnych próbek pochodzi z tej samej populacji, lub z populacji z taką samą medianą, przy czym poszczególne próbki nie muszą mieć takiej samej liczności, uzupełniony o test mediany, a także współczynnik korelacji R Spearmana i T Kendalla, które stanowią nieparametryczne odpowiedniki współczynnika korelacji Pearsona.

Celem badań było m.in. uzyskanie odpowiedzi na pytania, czy sposób postępowania w stosunku do środowiska naturalnego ma istotne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, jak przedsiębiorstwa oceniają poziom swoich kompetencji w zakresie działań na rzecz środowiska oraz czy dopasowanie technologii do potrzeb środowiska jest istotnym kryterium wyboru technologii w procesie rozwoju firmy, a także, czy poziom nowoczesności przedsiębiorstwa w zakresie technologii materialnych a także prowadzenie działalności innowacyjnej w zakresie wprowadzania na rynek nowych produktów, są związane z ocenami przedsiębiorstw w tych obszarach.

3. Wybrane aspekty w ocenie przedsiębiorstw

3.1. Postępowanie w stosunku do środowiska naturalnego

W pierwszej części badania – ilościowej – respondenci odpowiadali na pytanie, jakie znaczenie dla przedsiębiorstwa ma sposób postępowania w stosunku do środowiska naturalnego. Spośród 229 badanych firm tylko 16 przedsiębiorstw (co stanowi 6,99% badanych) wskazało, że sposób postępowania przedsiębiorstwa względem środowiska naturalnego jest „bardzo istotny”, 27 firm (co stanowi 11,79%), że „istotny” natomiast aż 98 przedsiębiorstw (42,79% badanych), oceniło, że „nie jest istotny”. Pozostałe 88 przedsiębiorstw wskazało opcję: „trudno powiedzieć”.

3.2. Poziom kompetencji w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego

Przedsiębiorstwa dokonały również oceny poziomu swoich kompetencji w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego. 17 przedsiębiorstw spośród 229 (7,42% badanych) stwierdziło, że nie posiada umiejętności w tym zakresie, 33 firmy (14,41% badanych) określiły poziom swoich umiejętności jako „niski”, natomiast 59 przedsiębiorstw (25,76% badanych) określiło poziom swoich umiejętności na „wysoki”, tylko 18 przedsiębiorstw (7,86% badanych) oceniło swoje kompetencje w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego bardzo wysoko.

3.3. Dopasowanie technologii do potrzeb środowiska naturalnego jako kryterium wyboru technologii

W ramach tej części badań respondenci odpowiadali na pytanie, czy dopasowanie technologii do potrzeb środowiska naturalnego stanowi istotne kryterium wyboru technologii w procesie rozwoju technologicznego. I w tym przypadku spośród 229 badanych firm tylko 9 przedsiębiorstw (co stanowi 3,93% badanych) wskazało, że jest to kryterium uwzględniane w pierwszej kolejności, 61 firm (26,64% badanych) wskazało, że jest to kryterium często uwzględniane, natomiast aż 43 firmy (18,78% badanych) oceniły, że „raczej nie uwzględniają” tego kryterium przy wyborze technologii a aż 27 przedsiębiorstw (11,79% badanych) „nie uwzględnia go w ogóle”.

4. Analiza jakościowa

4.1. Wielkość przedsiębiorstwa a oceny badanych aspektów

W ramach analizy jakościowej, przyjęto hipotezy wyjściowe zakładające brak istotnej statystycznie różnicy w ramach trzech analizowanych aspektów: A1 – znaczenie dla przedsiębiorstwa sposobu postępowania w stosunku do środowiska naturalnego, A2 – poziom kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego, oraz A3 – dopasowanie technologii do potrzeb środowiska naturalnego jako kryterium wyboru technologii, między małymi a średnimi przedsiębiorstwami. Hipotezy alternatywne zakładały istnienie statystycznie istotnych różnic w tym zakresie. Z uzyskanych analiz – tabela 1 – wynika, że dla założonego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ tylko hipotezy zerowe dotyczące Aspektu 2 i Aspektu 3 można odrzucić.

Tabela 1. Wyniki jednoczynnikowej nieparametrycznej analizy wariancji dla zmiennej zależnej „wielkość przedsiębiorstwa”

Statystyki nieparametryczne dla wielu niezależnych grup Zmienna grupująca: „wielkość przedsiębiorstwa” Poziom istotności $\alpha = 0,05$					
Zmienne zależne	ANOVA rang Kruskala-Wallisa		Test mediany		
	H – wartość testu Kruskala-Wallisa	p – poziom prawdopodobieństwa dla testu H	Ogólna mediana	Chi-kwadrat	p – poziom prawdopodobieństwa dla testu Chi
A1	0,0001	0,9891	2,00	0,4964	0,4811
A2	7,1037	0,0017	3,00	4,2310	0,0397
A3	18,7208	0,0000	3,00	4,3506	0,0370
A1 – Znaczenie dla przedsiębiorstwa sposobu postępowania w stosunku do środowiska naturalnego. A2 – Poziom kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego. A3 – Dopasowanie technologii do potrzeb środowiska naturalnego jako kryterium wyboru technologii.					

Źródło: badania własne.

Dla zmiennych zależnych A2 i D3 poziom prawdopodobieństwa, zarówno dla testu Kruskala-Wallisa, jak i dla testu chi-kwadrat, jest mniejszy od założonego poziomu istotności α . Do określenia charakteru różnic w ocenie Aspektu 2 i Aspektu 3 między przedsiębiorstwami różnej wielkości wykorzystano podstawowe statystyki opisowe – tabela 2.

Tabela 2. Statystyki opisowe dla wybranych zmiennych

		Liczność	Średnia	Mediana	Wariancja	Odch. St.	Skośność	Kurtaza
A2	1	109	2,9357	3,0000	1,1162	1,0565	-0,2059	-0,418
	2	105	3,3333	3,0000	0,9551	0,9773	-0,2123	-0,158
A3	1	113	2,5923	3,0000	1,3506	1,1621	0,0484	-1,129
	2	100	3,2800	3,0000	0,7086	0,8418	-0,0540	-0,274
(1) – grupa małych przedsiębiorstw (od 10 do 49 pracowników włącznie) (2) – grupa średnich przedsiębiorstw (od 50 do 250 pracowników włącznie) A2 – Poziom kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego. A3 – Dopasowanie technologii do potrzeb środowiska naturalnego jako kryterium wyboru technologii.								

Źródło: badania własne.

Z zestawienia wartości statystyk opisowych dla wyodrębnionych grup przedsiębiorstw wynika, że przedsiębiorstwa średniej wielkości w stosunku do

firm małych, istotnie wyżej oceniają poziom swoich kompetencji w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego (A2), oraz zdecydowanie częściej wskazują na potrzebę dopasowania technologii do środowiska naturalnego jako kryterium wyboru technologii w procesie rozwoju technologicznego (A3).

4.2. Branża przedsiębiorstwa a oceny badanych aspektów

W ramach analizy jakościowej, przyjęto hipotezy wyjściowe zakładające brak istotnej statystycznie różnicy w zakresie między przedsiębiorstwami należącymi do branż o różnym poziomie zaawansowania technologicznego. Hipotezy alternatywne zakładały istnienie statystycznie istotnych różnic w tym zakresie. Z uzyskanych analiz – tabela 3 – wynika, że dla założonego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ tylko hipotezę zerową dotyczącą Aspektu 2 można odrzucić.

Tabela 3. Wyniki jednoczynnikowej nieparametrycznej analizy wariancji dla zmiennej zależnej "branża przedsiębiorstwa"

Statystyki nieparametryczne dla wielu niezależnych grup Zmienna grupująca: „branża przedsiębiorstwa” Poziom istotności $\alpha = 0,05$					
Zmienne zależne	ANOVA rang Kruskala-Wallisa		Test mediany		
	H – wartość testu Kruskala- Wallisa	p – poziom prawdopodobień- stwa dla testu H	Ogólna mediana	Chi- kwa- drat	p – poziom prawdopodo- bieństwa dla testu Chi
A1	3,9552	0,1384	2,00	2,1539	0,3406
A2	9,9313	0,0070	3,00	10,246	0,0060
A3	1,0374	0,5953	3,00	0,6133	0,7359
A1 – Znaczenie dla przedsiębiorstwa sposobu postępowania w stosunku do środowiska naturalnego. A2 – Poziom kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego. A3 – Dopasowanie technologii do potrzeb środowiska naturalnego jako kryterium wyboru technologii.					

Źródło: badania własne.

Dla zmiennej zależnej A2 poziom prawdopodobieństwa, zarówno dla testu Kruskala-Wallisa, jak i dla testu chi-kwadrat, jest mniejszy od założonego poziomu istotności α . Do określenia charakteru różnic w ocenie Aspektu 2 między przedsiębiorstwami należącymi do branż o różnym poziomie zaawansowania technologicznego wykorzystano podstawowe statystyki opisowe – tabela 4.

Tabela 4. Statystyki opisowe dla zmiennej "poziom kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego"

		Liczność	Średnia	Mediana	Warian- cja	Odch. St.	Skośność	Kur- toza
A2	1	27	2,8888	3,0000	1,4102	1,1875	0,2296	-0,690
	2	76	2,9473	3,0000	0,7971	0,8928	-0,0105	0,1237
	3	111	3,3153	3,0000	1,1269	1,0615	-0,5706	0,0684
<p>A2 – Poziom kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego.</p> <p>1 – grupa przedsiębiorstw branż wysokiej techniki (produkcja sprzętu i urządzeń radiowych, komunikacyjnych, maszyn biurowych, komputerów, itp.) oraz średnio-wysokiej techniki (produkcja maszyn i urządzeń, aparatury elektrycznej, wyrobów chemicznych, itp.),</p> <p>2 – grupa przedsiębiorstw branż średnio-niskiej techniki (produkcja metalowych wyrobów gotowych, za wyjątkiem maszyn i urządzeń, produkcja wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych, itp.),</p> <p>3 – grupa przedsiębiorstw branż niskiej techniki (produkcja artykułów spożywczych, włókiennictwo, produkcja odzieży, wyrobów z drewna, itd.).</p>								

Źródło: badania własne.

Z zestawienia wartości statystyk opisowych dla wyodrębnionych grup przedsiębiorstw wynika, że najwyżej swoje kompetencje w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego oceniły przedsiębiorstwa z grupy branż niskiej techniki.

4.3. Poziom nowoczesności bazy technologicznej a oceny badanych aspektów

W ramach badań przedsiębiorstwa oceniały poziom nowoczesności wykorzystywanych technologii materialnych – podstawowych i kluczowych. Technologie materialne obejmują zbiór instalacji, maszyn, urządzeń, narzędzi, itp. Technologie podstawowe to technologie szeroko stosowane, rozpowszechnione w danej dziedzinie działalności przez wszystkich dobrze opanowane natomiast technologie kluczowe to technologie zapewniające przewagę konkurencyjną, ich opanowanie decyduje o zdobyciu umiejętności specyficznych i niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w danej dziedzinie [8, s. 98].

Przedsiębiorstwa dokonywały oceny przy wykorzystaniu czterostopniowej skali wzorowanej na skali innowacyjności produktów i procesów [11, s. 60]. Zgodnie z tą skalą pierwszy stopień to technologie nowe tylko dla badanej firmy, lecz już funkcjonujące w innych firmach, branżach lub krajach; drugi stopień to technologie nowe w skali rynku, na którym działa przedsiębiorstwo; trzeci stopień to technologie nowe w skali kraju i czwarty stopień to technologie nowe na skalę światową, stosowane na świecie przez okres nie dłuższy niż 5 lat.

Tabela 5. Analiza ilościowa wskazań przedsiębiorstw w zakresie poziomu nowoczesności posiadanych technologii materialnych (2008 r.)

Źródło: badania własne.

Tabela 6. Wyniki analizy korelacji nieparametrycznych Spearmana i Kendalla

	TMP& A1	TMK& A1	TMP& A2	TMK& A2	TMP& A3	TMK& A3
Liczność	183	146	190	151	189	151
R	0,1159	0,0988	0,2770	0,2332	0,2842	0,2059
t(N-2)	1,5705	1,1916	3,9538	2,9278	4,0538	2,5686
P _R	0,1180	0,2353	0,0001	0,0039	0,0000	0,0111
T	0,1013	0,0849	0,2405	0,1976	0,2455	0,1788
Z	2,0374	1,5213	4,9279	3,6022	5,0165	3,2580
P _Z	0,0416	0,1281	0,0000	0,0003	0,0000	0,0011

R – współczynnik R Spearmana
t(N-2) – statystyka t sprawdzająca istotność współczynnika R Spearmana
P_t – poziom istotności dla statystyki t
T – współczynnik T Kendalla

Z – statystyka Z sprawdzająca istotność współczynnik T Kendalla
P_Z – poziom istotności dla statystyki Z
TMP – poziom nowoczesności technologii materialnych podstawowych
TMK – poziom nowoczesności technologii materialnych kluczowych
A1 – Znaczenie dla przedsiębiorstwa sposobu postępowania w stosunku do środowiska naturalnego.
A2 – Poziom kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego.
A3 – Dopasowanie technologii do potrzeb środowiska naturalnego jako kryterium wyboru technologii.

Źródło: badania własne.

Z analizy korelacji wynika, że istnieje statystycznie istotna i dodatnia zależność między oceną poziomu nowoczesności posiadanych technologii materialnych podstawowych i kluczowych a oceną poziomu kompetencji w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego oraz oceną potrzeby dopasowania pozyskiwanych technologii do potrzeb środowiska naturalnego. Poziomy istotności dla statystyki t oraz dla statystyki Z są mniejsze od założonego poziomu istotności α dla zmiennych A2 i A3. Oznacza to, że wyższemu poziomowi nowoczesności posiadanych technologii materialnych podstawowych i kluczowych odpowiada po pierwsze wyższy poziom kompetencji w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego. Po drugie, przedsiębiorstwa o wyższym poziomie nowoczesności technologii materialnych częściej stosują kryterium dopasowania technologii do potrzeb środowiska naturalnego, w procesie wyboru technologii do wdrożenia.

4.4. Innowacyjność produktowa a oceny badanych aspektów

W ramach badań przedsiębiorstwa oceniały poziom nowoczesności wprowadzonych na rynek produktów również przy wykorzystaniu czterostopniowej skali (omówionej w punkcie 4.3). Wyniki wskazań poziomu nowości produktów, w badanej grupie przedsiębiorstw, zestawiono w tabeli 7.

W oparciu o dane z tabeli 7 zbudowano zmienną określoną jako poziom innowacyjności produktowej. Do wyliczenia zmiennej przyjęto wskazane przez przedsiębiorstwo stopnie nowości w każdym z trzech kolejnych lat. Uzyskaną sumę pomnożono przez maksymalny stopień wskazany w tych latach. Zmienna przybierała wartości z przedziału od 0 do 48.

Tabela 7. Analiza ilościowa wskazań przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności produktowej w badanym okresie 2005-2007r.

		Poziom nowości produktów				Brak wskazań
		1	2	3	4	
2005	Liczność	65	19	20	3	122
	%	28,38	8,30	8,73	1,31	53,28
2006	Liczność	69	34	17	5	104
	%	30,13	14,85	7,42	2,18	45,41
2007	Liczność	58	27	17	10	117
	%	25,33	11,79	7,42	4,37	51,09

1 – produkty nowe tylko dla badanej firmy
2 – produkty nowe w skali rynku, na którym działa firma
3 – produkty nowe w skali kraju
4 – produkty nowe na skalę światową

Źródło: badania własne.

W ramach analizy jakościowej, dokonano weryfikacji zależności między poziomem innowacyjności produktowej analizowanych przedsiębiorstw a poszczególnymi badanymi aspektami A1, A2 i A3, przy wykorzystaniu współczynników korelacji nieparametrycznych R Spearmana i T Kendalla – tabela 8.

Tabela 8. Wyniki analizy korelacji nieparametrycznych Spearmana i Kendalla

	Liczność	R	t(N-2)	P _R	T	Z	P _Z
IP&A1	156	0,2120	2,6922	0,0078	0,1755	3,2522	0,0011
IP&A2	162	0,3256	4,3560	0,0000	0,2536	4,7910	0,0000
IP&A3	163	0,1972	2,5525	0,0116	0,1618	3,0660	0,0021

IP – poziom innowacyjności produktowej. Pozostałe objaśnienia jak w tabeli 6

Źródło: badania własne.

Z analizy korelacji wynika, że istnieje statystycznie istotna i dodatnia zależność między innowacyjnością produktową a wszystkimi trzema analizowanymi aspektami A1, A2, i A3. Poziomy istotności dla statystyki t oraz dla statystyki Z są mniejsze od założonego poziomu istotności α dla każdej z analizowanych zmiennych. Oznacza to, że przedsiębiorstwa bardziej innowacyjne produktowo, czyli wprowadzające na rynek produkty o wyższym poziomie nowoczesności, po pierwsze, przywiązują większą wagę do sposobu postępowania w stosunku do środowiska naturalnego, po drugie wyżej oceniają poziom swoich kompetencji w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego, a po trzecie, częściej stosują kryterium dopasowania technologii do potrzeb środowiska naturalnego, w procesie wyboru technologii do wdrożenia.

5. Podsumowanie

Zysk i wzrost wartości firmy to podstawowe cele działalności każdego przedsiębiorstwa, natomiast działania na rzecz środowiska naturalnego traktowane są przez większość przedsiębiorców, szczególnie z sektora małych i średnich firm, jako znacząca uciążliwość organizacyjna, techniczna oraz dolegliwość finansowa w prowadzeniu działalności gospodarczej. Stąd też małe i średnie firmy należące do branż wytwórczych w dużej części nie spełniają norm ochrony środowiska. Przedsiębiorstwa te nie są równocześnie objęte systemem bieżącej kontroli środowiskowej. Nieodpowiedni stan maszyn i urządzeń, przestarzałe technologie, niska świadomość i kultura ekologiczna skutkują zwiększonym stężeniem substancji szkodliwych na stanowiskach pracy i emitowanych do środowiska – obniża się poziom bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa środowiskowego. Prowadzone w krajach Unii Europejskiej badania wykazują, że niski poziom przestrzegania przez MŚP przepisów w zakresie ochrony środowiska wynika przede wszystkim z braku świadomości na temat wpływu ich działań na środowisko, niewiedzy na temat prawodawstwa w zakresie ochrony środowiska, braku możliwości rozwiązywania problemów związanych z wpływem na środowisko, a niekiedy nadmiernego obciążenia administracyjnego i finansowego, jakie wiąże się z przestrzeganiem przepisów. Dodatkowym utrudnieniem jest przekonanie, że ochrona środowiska jest kosztowna i przynosi przedsiębiorstwom niewielkie korzyści.

Celem przeprowadzonych badań było m.in. uzyskanie odpowiedzi na pytania, czy poziom nowoczesności przedsiębiorstwa w zakresie technologii materialnych a także prowadzenie działalności innowacyjnej, polegającej na wprowadzaniu na rynek nowych produktów, wpływają na ocenę przedsiębiorstw w zakresie sposobu postępowania w stosunku do środowiska naturalnego, ocenę posiadanych kompetencji w obszarze działań na rzecz środowiska oraz ocenę istotności kryterium wyboru technologii w procesie rozwoju firmy.

Z przeprowadzonych badań wynika po pierwsze, że sposób postępowania w stosunku do środowiska naturalnego ma istotne znaczenie dla niewielkiej grupy przedsiębiorstw – ogółem 18,78%, natomiast aż 38,43% badanych nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Po drugie, ocena poziomu kompetencji w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego związana jest z wielkością firmy oraz z branżą, w jakiej firma działa. Przedsiębiorstwa średniej wielkości istotnie wyżej oceniły poziom swoich kompetencji niż firmy małe. Równocześnie, najwyżej swoje kompetencje oceniły przedsiębiorstwa z grupy branż niskiej techniki (produkcja artykułów spożywczych, włókiennictwo, produkcja odzieży, wyrobów z drewna).

Po trzecie, przedsiębiorstwa o wyższym poziomie nowoczesności posiadanych technologii materialnych podstawowych i kluczowych wskazały również wyższy poziom kompetencji w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego

a także zdecydowanie częściej wskazują na potrzebę dopasowania technologii do środowiska naturalnego jako kryterium wyboru technologii w procesie rozwoju technologicznego.

Ponadto, przedsiębiorstwa o wyższym poziomie innowacyjności produkcyjnej, czyli wprowadzające na rynek produkty o wyższym poziomie nowoczesności, przywiązują większą wagę do sposobu postępowania w stosunku do środowiska naturalnego, wyżej oceniają poziom swoich kompetencji w zakresie działań na rzecz środowiska naturalnego a także częściej stosują kryterium dopasowania technologii do potrzeb środowiska naturalnego, w procesie wyboru technologii do wdrożenia.

Według powszechnej opinii specjalistów większość rozwiązań proekologicznych nie wymaga wyrafinowanych technologii wytwarzania typu high-tech. Są one raczej klasyfikowane jako technologie typu middle-tech. Z tego też względu mogą być one adresowane do znacznie szerszego grona przedsiębiorców nadając się także do upowszechnienia wśród MŚP. W tym zakresie istotne jest udostępnianie wybranych proekologicznych technologii grupom przedsiębiorców, w ramach określonej dopuszczalnej pomocy publicznej a także rozwinięcie narzędzi informacyjnych przeznaczonych dla szerokiego kręgu odbiorców zainteresowanych aspektami gospodarczymi ochrony środowiska, na przykład w postaci bazy danych krajowych technologii proekologicznych.

Literatura

- [1] **Bagiński J. (red.):** *Menadżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- [2] **Bajdur W.M.:** *System ekozarządzania i audytu EMAS jako instrument realizacji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie*, [w:] Pindor T. (red.): *Proces wdrażania rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie*, Wyd. Ekonomii i Środowiska, Białystok 2005.
- [3] **Bajdur W.M., Henclik A.:** *Lifecycle Assessment of sewage coagulation process using a new type of flocculent*, "Ecological Chemistry and Engineering" Vol. 15 No. 12, 1398-1405, 2008.
- [4] **Borysiewicz M., Kacprzyk W., Żurek J.:** *Zintegrowane oceny ryzyka i zarządzania zagrożeniami w obszarach przemysłowych*, Wyd. CIOP, Warszawa 2001.
- [5] **Gruszka A., Niegowska E.:** *Zarządzanie środowiskowe. Komentarz do norm serii ISO 14000*. Wyd. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2004.
- [6] **Krzemień E.:** *Zintegrowane zarządzanie*. Wyd. „Śląsk”, Katowice-Warszawa 2004.

- [7] **Kulas I., Kuształ J.:** *Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2000.
- [8] **Lowe P.:** *Zarządzanie technologią. Możliwości poznawcze i szanse*, Wyd. „Śląsk”, Katowice 1999.
- [9] **Malik K.:** *Wybrane aspekty zarządzania ekologicznego*. „Zarządzanie Produkcją”, nr 1-2, 1999.
- [10] **Nowak Z.:** *Koncepcja Czystszej Produkcji w Polsce*, [w:] Kramer M., Brauweiler J., Nowak Z. (red.): *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Tom II. Instrumenty i systemy zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [11] *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Wspólnoty Europejskie, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2005.
- [12] *O niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej* Ustawa z dnia 30 maja 2008r. (Dz.U. Nr 116 z 2008 r. poz. 730).
- [13] *Prawo ochrony środowiska*. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001r. (tj. Dz.U. Nr 25 z 2008 r. poz. 150 ze zmianami).
- [14] **Schumpeter J.A.:** *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [15] **Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A.:** *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
- [16] **Spence L.J., Rutherford R., Blackburn R.A.:** *Small Business and Environmental Issues in the UK and the Netherlands: A Literature Review and Research Agenda*, Kingston University, London 1998.
- [17] *Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania*. ISO 14001:2004 (PN-EN ISO 14001:2005).
- [18] **Tabor J.:** *Strategie rozwoju technologicznego małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach konkurencji firm zagranicznych*, [w:] Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T. (red.), *TRANS’07 Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, Wyd. SGH, Warszawa 2007.
- [19] **Tabor J.:** *Innowacyjność technologiczna małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach konkurencji firm zagranicznych*, [w:] Strychalska – Radzewicz A. (red.), *Innowacje i jakość jako czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2007.

18 DYSKONTO W RACHUNKOWOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Jolanta Gadawska

Zakład Zarządzania Finansami w Instytucie Nauk Ekonomicznych,
Wydział Prawa Administracji i Ekonomii na Uniwersytecie Wrocławskim

1. Przyszłe korzyści ekonomiczne podstawą kwalifikowania składników sprawozdań finansowych

W Międzynarodowych Standardach Rachunkowości, w założeniach koncepcyjnych, zaznaczono, iż **aktywa zawierają potencjał przyszłych korzyści ekonomicznych** i mają przyczyniać się do wpływu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów do jednostki gospodarczej [2, art. 53-55, s. 68-69]. Cechą z kolei zobowiązań, jest to że wynikają z obowiązku jaki ciąży na jednostce gospodarczej. Powinność ta ma polegać na podjęciu działań, które spowodują oddanie zasobów zawierających korzyści ekonomiczne w celu zaspokojenia roszczeń drugiej strony [2, art. 60-62, s. 70]. **Zobowiązania obrazują zdarzenia, które spowodują wypływ gotówki w przyszłości** [2, art. 62, s. 70]. Zobowiązania wynikają z transakcji lub innych zdarzeń przeszłych (nabycie produktów i korzystanie z usług).

Przychody są to zwiększenia korzyści ekonomicznych w trakcie roku obrotowego w formie uzyskania lub ulepszenia aktywów lub zmniejszenia zobowiązań, powodujące wzrost kapitału własnego. Koszty są to zmniejszenia korzyści ekonomicznych w trakcie okresu obrachunkowego w formie rozchodu lub spadku wartości aktywów albo powstania zobowiązań, powodujące zmniejszenie wartości kapitału własnego [2, art. 69-70, s. 72]. Zgodnie z MSR (2001) składnik sprawozdań finansowych wycenia się według:

- a) **kosztu historycznego**,
- b) **kosztu bieżącego**,
- c) **wartości realizacji** (możliwej do uzyskania) – zobowiązania wycenia się w wysokości zdyskontowanej kwoty środków pieniężnych i ich ekwiwalentów,

d) **wartości bieżącej** – aktywa wycenia się w zdyskontowanej wartości bieżącej przyszłych wpływów środków pieniężnych netto, które dana pozycja wypracowuje w toku działalności.

Najczęściej stosowaną zasadą wyceny, zgodnie z MSR (2001) była zasada kosztu historycznego (ceny nabycia i kosztu wytworzenia) i często łączyło się ją z innymi zasadami wyceny [2, art. 99-101, s. 78-79]. Później, wraz z wydaniem MSSF (2004) łatwa i pomocna w kontroli zasada kosztu historycznego jest zastępowana wartością ekonomiczną mierzoną na podstawie modelu wartości godziwej [1, s. 105]. Zgodnie MSSF (z 2004 r.) podstawowymi modelami wyceny są:

- modele kosztu historycznego,
- modele oparte na wartości godziwej,
- modele mieszane [1, s. 106].

Modele oparte na koszcie historycznym są oparte na wartości początkowej (czyli cenie nabycia i koszcie wytworzenia). Wyróżnia się wśród nich:

- model oparty na nieamortyzowanej cenie nabycia (uwzględnia się odpisy z tytułu utraty wartości ale nie amortyzuje się składników aktywów, w ten sposób wycenia się grunty, niektóre aktywa finansowe, niektóre wartości niematerialne i prawne),
- model oparty na amortyzowanej cenie nabycia (na dzień bilansowy składnik aktywów jest pomniejszany o amortyzację i ewentualne odpisy z tytułu utraty wartości, w ten sposób wycenia się środki trwałe).
- model zamortyzowanego kosztu (skorygowanej ceny nabycia).

Cena nabycia określa tak zwany koszt historyczny czyli koszt początkowy. Jeśli stosuje się ostatni model wówczas aktywa lub zobowiązania wycenia się na podstawie wartości początkowej powiększonej o odsetki, które są naliczane na podstawie efektywnej stopy procentowej. Wartość pomniejsza się jeszcze o przepływy środków pieniężnych odpowiadające temu składnikowi oraz o ewentualne odpisy odpowiadające temu składnikowi.

Wytyczne te są zgodne z projektem MSSF dla Małych i Średnich przedsiębiorstw opublikowanym przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB) w 2007 r. [4, s. 17-19].

2. Wartość aktualizacji aktywów wynikająca z dyskonta oczekiwanych przepływów pieniężnych

W rachunkowości dyskonto występuje w przypadku konieczności dokonania aktualizacji wartości aktywów.

Zgodnie z MSR 39 „Instrumenty finansowe: ujmowanie i wycena” pożyczki i należności oraz inwestycje utrzymane do terminu wymagalności wycenia się

według zamortyzowanego kosztu z zastosowaniem metody efektywnej stopy procentowej [3, MSR 39 z 2004 r., art. 46, s. 471].

Metoda efektywnej stopy procentowej jest to metoda naliczania zamortyzowanego kosztu składnika aktywów finansowych lub zobowiązania finansowego oraz przypisania przychodów i kosztów odsetkowych do odpowiednich okresów. Efektywna stopa procentowa jest stopą, która dokładnie dyskontuje oszacowane przyszłe pieniężne wpływy lub płatności dokonywane w oczekiwanym okresie do czasu wygaśnięcia danego instrumentu finansowego. W tym celu dokonuje się odpowiedniego oszacowania przepływów pieniężnych. [3, MSR 39, art. 9, s. 459]

Jeśli istnieją obiektywne dowody na utratę wartości pożyczek należności lub inwestycji utrzymywanych do terminu wymagalności to kwota odpisu aktualizującego równa się różnicy między wartością bilansową składnika aktywów a wartością bieżącą oszacowanych przepływów pieniężnych zdyskontowanych za pomocą efektywnej stopy procentowej (która została ustalona przy początkowym ujęciu). Trwała utrata wartości nie notowanego instrumentu kapitałowego (który nie jest wyceniany według wartości godziwej wówczas kwotę straty ustala się jako różnicę między wartością bilansową składnika a wartością bieżącą oszacowanych przyszłych przepływów zdyskontowanych bieżącą, rynkową stopą zwrotu dla podobnych aktywów finansowych [3, s. MSR 39, art. 63-66].

Tym samym, podmioty powinny korygować wartość bilansową składnika aktywów finansowych lub zobowiązania finansowego tak, aby wartość ta odzwierciedlała rzeczywiste i zweryfikowane oszacowane przepływy pieniężne. Jednostka dokonuje przeliczenia wartości bilansowej poprzez wyliczenie wartości bieżącej oczekiwanych przyszłych przepływów pieniężnych, zdyskontowanych z zastosowaniem pierwotnej efektywnej stopy procentowej instrumentu finansowego. Korekta jest ujmowana jako przychody lub koszty w rachunku zysków i strat. Jeżeli składnik aktywów finansowych jest przekwalifikowywany zgodnie z paragrafem 50B, 50D lub 50E, a jednostka podwyższa następnie swoje oszacowania przyszłych otrzymywanych płatności pieniężnych w wyniku większej możliwości odzyskania tych płatności, wynik tego podwyższenia jest ujmowany jako korekta efektywnej stopy procentowej od dnia zmiany szacunków a nie jako korekta wartości bilansowej składnika aktywów w dniu zmiany szacunków [8, OS8].

Celem MSSF 7 jest nałożenie na jednostki obowiązku ujawnienia w sprawozdaniach finansowych informacji, które pozwolą użytkownikom tego sprawozdania ocenić jaki wpływ wywierają posiadane przez jednostkę instrumenty finansowe na sytuację finansową i wynik działalności. Podmioty są zobowiązane do ujawnienia charakteru i zakresu ryzyka wynikającego z posiadania instrumentów finansowych, na które jednostka jest narażona w okresie sprawozdawczym oraz sposób zarządzania ryzykiem przez jednostkę.

Wymogi MSSF 7 w zakresie ujawnień dotyczą więc trzech zasadniczych tematów:

- informacji dotyczących znaczenia instrumentów finansowych dla kondycji finansowej jednostki i jej wyniku,
- zakresu narażenia jednostki na ryzyko związane z instrumentami finansowymi (ujawnienia jakościowe),
- sposobu zarządzania ryzykiem (ujawnienia ilościowe) [3, MSSF 7], [8, par. 12].

Zgodnie z MSR 36 „Utrata wartości aktywów” przed końcem roku należy określić wartość odzyskiwalną składników. Jeśli wartość aktywów wykazana w bilansie jest wyższa niż wartość odzyskiwalna składników wówczas należy dokonać odpisu związanego z utratą wartości. Wartość odzyskiwalna jest równa wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży lub wartości użytkowej, w zależności od tego, która z nich jest wyższa.

Wartość godziwa jest wartością rynkową składników majątku, nierzadko wyznaczaną przez biegłego rzeczoznawcę majątkowego. Ze względu na trudności z pozyskaniem informacji z rynku, często łatwiejsze jest wyznaczenie wartości użytkowej.

Wartość użytkową powinno się ustalać w wartości netto planowanych przepływów pieniężnych oczekiwanych z użytkowania aktywów. Tę wartość ustala dział planowania finansowego. Komponentami, wpływającymi na wartość użytkową są: przepływy pieniężne, stopa dyskontowa oraz wartość końcowa. Składniki aktywów prezentowane w sprawozdaniu finansowym nie mogą przyjmować wartości wyższych niż odzyskiwalne [6, s. 1-3].

Zgodnie z MSR 36 „Utrata wartości aktywów” z 2004 roku, wartość użytkowa jest to bieżąca, szacunkowa wartość przyszłych przepływów pieniężnych, których uzyskania oczekuje się z tytułu dalszego użytkowania składnika aktywów lub ośrodka wypracowującego środki pieniężne [3, MSR 36 art. 6].

Przy oszacowaniu wartości użytkowej składników aktywów uwzględnić należy następujące elementy:

- szacunkową prognozę przyszłych przepływów pieniężnych, które podmiot może uzyskać posiadając składnik,
- oczekiwania zmian kwot lub terminów powyższych przepływów,
- wartość pieniądza w czasie czyli wolną od ryzyka stopę procentową,
- wpływ niepewności,
- brak płynności [3, MSR 36, art. 30, s. 122 i 123].

Tak więc, aby oszacować wartość użytkową składnika aktywów należy oszacować przyszłe wpływy i odpływy środków pieniężnych pochodzących z dalszego użytkowania składnika oraz z tytułu jego ostatecznego zbycia oraz ustalić odpowiednią stopę dyskontową do tych przyszłych przepływów.

Komitet Międzynarodowych Standardów Rachunkowości określił, iż przepływy powinny być ocenione racjonalnie. Prognozy przepływów powinny opierać się na zatwierdzonym budżecie i dotyczyć pięciu lat. Na szacunek przyszłych przepływów pieniężnych składają się prognozy dotyczące wpływów, wypływów oraz przepływy pieniężne netto, które zostaną uzyskane z tytułu zbycia składnika aktywów. Szacunek przyszłych przepływów oraz stopa dyskontowa powinny opierać się na spójnych założeniach dotyczących wzrostu cen wynikającego z ogólnej inflacji. W związku z tym, jeśli w stopie dyskontowej uwzględniono skutki wzrostu cen, szacunek przyszłych przepływów powinien być wyrażony w wartościach nominalnych [3, MSR 36, art. 39, 40].

Przyszłe przepływy pieniężne danego składnika szacuje się na podstawie jego obecnego stanu. Do tych przepływów **nie zalicza** się wpływów i wypływów pieniężnych pochodzących z działalności finansowej oraz z tytułu podatku dochodowego [3, MSR 36, art. 44, art. 50].

Jak wynika z art. 55 MSSF 36 **stopą dyskontową** jest stopa przed opodatkowaniem i odzwierciedla bieżącą rynkową ocenę:

- a) wartości pieniądza w czasie,
- b) ryzyka wiążącego się z danym składnikiem aktywów o które szacunki przyszłych przepływów nie zostały jeszcze skorygowane.

Stopa dyskontowa odpowiada zwrotowi jakiego wymagaliby inwestorzy podejmując decyzję o inwestycji generującej przepływy podobne do danego składnika aktywów.

Stopa dyskontowa szacowana jest na podstawie domyślnej stopy dyskontowej bieżących transakcji rynkowych (podobnych aktywów) lub na podstawie średniej ważonej kosztu kapitału spółki giełdowej posiadającej podobne aktywa.

Załącznik A do MSSF 36 zawiera wskazówki dotyczące technik wyceny wartości bieżącej do ustalania wartości użytkowej.

Wyróżnia się dwa podejścia do wyceny wartości bieżącej. Są to:

- podejście tradycyjne,
- podejście oczekiwanych przepływów pieniężnych.

W tradycyjnej praktyce księgowej ustala się jedną stopę dyskontową – proporcjonalną do ryzyka, która uwzględnia wszystkie oczekiwania dotyczące przyszłych przepływów pieniężnych oraz premię za ryzyko. Odpowiedni dobór stopy dyskontowej jest tu bardzo ważny [3, zał. A, MSR 36, s. 157 i 158].

Drugie podejście jest nieraz skuteczniejszym narzędziem. Uwzględnia ono wszystkie prawdopodobne przepływy (łącznie z wielkością prawdopodobieństwa). Bazuje ono na bezpośredniej analizie badanych przepływów pieniężnych i opiera się na szczegółowo określonych założeniach wyceny. Zastosowanie stopnia prawdopodobieństwa jest jednym z najważniejszych elementów podejścia oczekiwanych przepływów pieniężnych.

Stopy dyskontowe nie powinny uwzględniać ryzyka, które zostało już uwzględnione w szacunkowych przepływach (należy unikać dwukrotnego uwzględniania zmian).

Jeśli stopa nie jest dostępna na rynku wówczas można ustalić ją na podstawie:

- a) średniej ważonej kosztu kapitału (kapitałowy model wyceny),
- b) krańcowej stopy kredytu (zadłużenia) danego podmiotu,
- c) innej rynkowej stopy kredytów/pożyczek [3, art. A15-17, s. 161].

Stopy te powinny zostać skorygowane aby odzwierciedlały ocenę rynkową konkretnych rodzajów ryzyka związanego z szacunkowymi przepływami pieniężnymi dotyczącymi danego składnika aktywów i aby wyeliminować ryzyka które nie dotyczą składnika.

Stopa dyskontowa musi uwzględniać ryzyko kraju, ryzyko waluty i ryzyko ceny. Sposób finansowania składnika nie ma wpływu na stopę dyskontową [3, art. A18, s. 161].

Stopa dyskontowa może być stosowana do wartości przed opodatkowaniem.

3. Wycena całego przedsiębiorstwa – metody dochodowe

Dyskonto stosowane jest przy wycenie poszczególnych składników aktywów jak również przy wycenie całego przedsiębiorstwa.

Aktywa, zgodnie z MSR 36, są ośrodkami wypracowującymi środki pieniężne. Komitet MSSF wskazał na wybór metod dochodowych jako najwłaściwszych do oceny wartości przedsiębiorstwa lub jego wyodrębnionej części. Ośrodek wypracowujący środki pieniężne, jest definiowany przez MSR 36, jako najmniejszy możliwy do określenia zespół aktywów generujących wpływy pieniężne w znacznym stopniu niezależne od wpływów pieniężnych pochodzących z innych aktywów lub grup aktywów.

Metody dochodowe „skupiają” się na dochodach generowanych przez aktywa. Wśród metod dochodowych wyróżnia się:

- metodę zdyskontowanych przepływów pieniężnych ,
- metodę zdyskontowanych strumieni zysku ekonomicznego,
- metoda wyceny kapitału własnego,

Metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych jest najczęściej stosowaną metodą wyceny przedsiębiorstw. Wartość przedsiębiorstwa w tej metodzie jest definiowany poprzez możliwość przedsiębiorstwa do generowania dodatnich przepływów pieniężnych netto.

$$W = \sum [NCF_t / (1 + WACC)^t] + R_{n+1}$$

gdzie:

W – wartość przedsiębiorstwa,

NCF – strumień netto przepływów pieniężnych,

WACC – koszt kapitału, który jest stopą dyskontową,

R_{n+1} – wartość rezydualna.

Inna postać wzoru

$$W = \sum DCF_t + R_{n+1}$$

gdzie:

DCF – oznaczają zdyskontowane przepływy pieniężne,

R_{n+1} – wartość rezydualna,

Wartość rezydualną o stałej stopie wzrostu wylicza się w następujący sposób:

$$R_{n+1} = NCF_{n+1} / WACC - q$$

gdzie:

q – oznacza stałą stopę wzrostu generowanych strumieni pieniężnych,

NCF – strumień netto przepływów pieniężnych,

WACC – koszt kapitału, który jest stopą dyskontową,

R_{n+1} – wartość rezydualna.

Wartość wynikającą z wyceny koryguje się o **dług netto** (różnica bieżących zobowiązań finansowych i posiadanych środków pieniężnych). Suma zdyskontowanych przepływów pieniężnych, skorygowana o dług netto, tworzy łączny strumień przepływów pieniężnych pozostający do dyspozycji właścicieli kapitału własnego.

Zysk ekonomiczny jest miernikiem oceny wyników finansowych przedsiębiorstwa.

Pojęcie zysku ekonomicznego i ekonomicznej wartości dodanej stosuje się zamiennie, ponieważ EVA (Economic Value Added) jest zastrzeżonym znakiem towarowym przez Stern Stewart. Pojęcie zysku ekonomicznego jest kategorią zysku w rozumieniu rachunkowym, ale nie posiada słabości zysku księgowego. Dodatkowa przewaga zysku ekonomicznego nad przepływami pieniężnymi netto przejawia się tym, że zysk ekonomiczny jest miernikiem odnoszącym się bezpośrednio do działalności operacyjnej, dla której przedsiębiorstwo zostało utworzone. Procedura wyceny przedsiębiorstwa na podstawie zysku ekonomicznego w początkowym etapie jest zbliżona do metody zdyskontowanych przepływów pieniężnych. Wymaga stworzenia prognoz zysku ekonomicznego w kolejnych okresach.

Podstawą ustalenia zysku ekonomicznego jest zysk operacyjny, który jest poddawany korektom w celu dopasowania do specyfiki przedsiębiorstwa i formuły wyliczania zysku ekonomicznego.

$$ZE = NOPAT - IC * WACC$$

gdzie:

ZE – zysk ekonomiczny,

NOPAT – skorygowany zysk operacyjny pomniejszony o podatek,

IC – zaangażowany kapitał,

WACC – średnio ważony koszt kapitału.

Metoda wyceny kapitału własnego opiera się na dyskontowaniu strumienia przyszłych dywidend. Przy założeniu nieograniczonego cyklu życia przedsiębiorstwa jego wartość można wyliczyć w następujący sposób:

$$W = \sum DYWt / (1 + Kw)^t$$

gdzie:

W – wartość przedsiębiorstwa, lub inaczej wartość kapitału własnego,

DYW – kwota wypłaconej dywidendy,

Kw – koszt kapitału własnego.

Przy założeniu, że dywidenda będzie rosła o stały współczynnik, wzór wygląda następująco:

$$W = DYW * (1 + q) / Kw - q$$

gdzie:

q – stały współczynnik wzrostu dywidendy,

DYW – kwota wypłaconej dywidendy,

Kw – koszt kapitału własnego [8, s. 100].

4. Dyskontowanie zobowiązań i rezerw

Zgodnie MSR 37 „Rezerwy, zobowiązania warunkowe i zdarzenia warunkowe” rezerwy należy wycenić uwzględniając ryzyko i niepewność, dyskontując rezerwę jeśli skutek zmiany wartości pieniądza w czasie jest istotny. W związku z powyższym używa się stopy dyskontowej, która odzwierciedla rynkową ocenę wartości pieniądza w czasie oraz ryzyko związane z danym składnikiem pasywów nie odzwierciedlone w najbardziej właściwym

szacunku nakładów. Jeśli rezerwa jest dyskontowana wówczas zwiększa się jej wartość. Zwiększenie wynikające z dyskonta jest kosztem finansowania [3, MSR 37, art. WP6 s. 310].

Zgodnie z art. 45-47 MSR 37 jeśli skutek zmiany wartości pieniądza w czasie jest istotny, kwota rezerwy ma odpowiadać bieżącej wartości nakładów, które będą niezbędne do wykonania obowiązku. Stopę dyskontową ustala się przed opodatkowaniem (uwzględnia się bieżącą ocenę rynku oraz ryzyko związane ze zobowiązaniem). Stopy dyskontowej nie obciąża ryzyko uwzględnione w przepływach związanych tym skalnikiem zobowiązań [3, MSR 37, art. 45-47, s. 324].

Zgodnie z MSR 19 „Świadczenia pracownicze” jeśli świadczenia z tytułu rozwiązania stosunku pracy są należne później niż dwanaście miesięcy od dnia bilansowego, należy je zdyskontować według stopy dyskontowej określonej w paragrafie 78.

Rozliczanie przez jednostkę programów określonych świadczeń obejmuje następujące czynności:

- a) zastosowanie technik aktuarialnych do dokonania wiarygodnego oszacowania świadczeń, jakie pracownicy wypracowali w zamian za pracę
- b) w okresie bieżącym i w okresach ubiegłych. Wymaga to od jednostki ustalenia, jaka część świadczeń może być przyporządkowana bieżącemu okresowi, a jaka okresom ubiegłym (paragrafy 67-71), i dokonania oszacowania (przyjęcia założeń aktuarialnych) odnośnie do zmiennych demograficznych oraz zmiennych finansowych, które wpłyną na koszty tych świadczeń (paragrafy 72-91);
- c) zdyskontowanie świadczenia metodą prognozowanych uprawnień jednostkowych w celu ustalenia wartości bieżącej zobowiązania z tytułu określonych świadczeń i kosztów bieżącego zatrudnienia (paragrafy 64-66);
- d) ustalenie wartości godziwej aktywów programu itd.

Stopę stosowaną do dyskontowania zobowiązań z tytułu świadczeń po okresie zatrudnienia (zarówno realizowanych za pośrednictwem funduszu, jak i bez funduszu) ustala się na podstawie występujących na dzień bilansowy rynkowych stóp zwrotu z wysoko ocenianych obligacji przedsiębiorstw. W krajach, w których brak jest rozwiniętego rynku takich obligacji, stosuje się występujące na dzień bilansowy rynkowe stopy zwrotu z obligacji skarbowych. Waluta i termin wykupu obligacji przedsiębiorstw i obligacji skarbowych powinny być zgodne z walutą i szacunkowym terminem realizacji zobowiązań z tytułu świadczeń po okresie zatrudnienia.

Jednym z założeń aktuarialnych o istotnym znaczeniu **jest stopa dyskontowa**. Stopa dyskontowa odzwierciedla wartość pieniądza w czasie, ale nie ryzyko aktuarialne lub inwestycyjne. Ponadto stopa dyskontowa nie odzwierciedla konkretnie związanego z daną jednostką ryzyka kredytowego, jakie ponoszą wierzyciele jednostki, ani ryzyka tego, że przyszłość może się

różnić od założeń aktuarialnych. Stopa dyskontowa odzwierciedla przewidywane rozłożenie w czasie płatności świadczenia. W praktyce jednostka często osiąga ten cel poprzez stosowanie tylko jednej średniej ważonej stopy dyskontowej, która odzwierciedla przewidywane rozłożenie w czasie i poziom płatności świadczeń oraz walutę, w jakiej będzie należało wypłacić świadczenia.

W niektórych wypadkach może nie istnieć rozwinięty rynek obligacji o odpowiednio odległym terminie wykupu, który odpowiadałby szacowanemu terminowi płatności wszystkich świadczeń. W takich wypadkach, w celu zdyskontowania płatności o krótszym terminie wymagalności, jednostka stosuje bieżące stopy rynkowe dotyczące odpowiedniego terminu wykupu, a w celu zdyskontowania płatności o dłuższym terminie wymagalności – szacuje stopę dyskontową poprzez ekstrapolację bieżących stóp rynkowych wzdłuż krzywej rentowności. Jest mało prawdopodobne, aby łączna wartość bieżąca zobowiązania z tytułu określonych świadczeń była szczególnie wrażliwa na stopę dyskontową stosowaną do tej części świadczenia, która będzie podlegała zapłacie po upływie końcowego terminu wykupu dostępnych na rynku obligacji przedsiębiorstw i obligacji skarbowych.

Koszty odsetek wylicza się, mnożąc stopę dyskontową ustaloną na początku okresu przez wartość bieżącą zobowiązania z tytułu określonych świadczeń dotyczącego całego okresu, z uwzględnieniem wszelkich istotnych zmian zobowiązania. Wartość bieżąca zobowiązania będzie się różniła od zobowiązania ujętego w bilansie, ponieważ zobowiązanie ujmowane jest po odjęciu wartości godziwej aktywów programu świadczeń i ze względu na to, że niektóre zyski i straty aktuarialne oraz część kosztów przeszłego zatrudnienia nie jest ujmowana niezwłocznie [3, MSR 19]. W załącznik A do MSR 19 ilustrowano między innymi sposób wyliczenia kosztów odsetek.

5. Wpływ dyskonta na wyniki i kapitały

Należy przy tym pamiętać, iż wszystkie informacje odnoszące się do sposobu obliczenia stopy dyskontowej i jej wysokość oraz informacje dotyczące przepływów pieniężnych możliwych do uzyskania, z tytułu posiadanego składnika, powinny znaleźć się w danych uzupełniających do sprawozdania finansowego. Wartość ustalonej i zastosowanej stopy dyskontowej również powinien znaleźć w uzupełnieniu. Tym samym korekty związane z zmniejszeniem wartości aktywów oraz zwiększeniem wartości zobowiązań i rezerw powinny być ujęte w informacji dodatkowej. Koszty wynikające z utraty wartości składników aktywów zmniejszą wynik finansowy okresu lub zmniejszą kapitały. Zwiększenie zobowiązań i rezerw wpłynie na zwiększenie kosztów danego okresu i zmniejszenie wyniku finansowego.

Literatura

- [1] **Jaruga A.A., Frendzel M., Ignatowski R., Kabalski P.:** *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej – kluczowe zagadnienia i rozwiązania praktyczne*, Wyd. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2006.
- [2] *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości*, IASB, Londyn 2001.
- [3] *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*, tom 1, 2 (kompletny tekst MSSF obowiązujący na dzień 31 marca 2004 r.) wyd. International Accounting Standard Committee Foundation, London 2004.
- [4] *Międzynarodowy Standard Sprawozdawczości Finansowej*, projekt. IASB i SKwP.
- [5] **Sierpińska M., Jachna T.:** *Metody podejmowania decyzji finansowych*, wyd. PWN, Warszawa 2007.
- [6] **Siewierska J.:** *Utrata wartości aktywów w obliczu kryzysu*, [w:] księgowość.wip.pl
- [7] **Skowronek A., Leszczyński Z.:** *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- [8] Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1004/2008 z dnia 15 października 2008 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1725/2003 *przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości* zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady.
- [9] **Zadora H.:** *Wycena przedsiębiorstw w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Warszawa 2005.

Część IV

Przykłady rozwiązań biznesowych w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw

19 ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA AUTONOMII PRACOWNICZEJ W KONTEKŚCIE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Aneta Jakonis

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

1. Wprowadzenie

Artykuł prezentuje wybrane wyniki badań dotyczące wpływu uwarunkowań organizacyjnych na autonomię pracowniczą. Badania prowadzone były w latach 2003-2006 w ogólnopolskiej firmie edukacyjnej. Problematykę badawczą stanowił wpływ systemu zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2001 na podmiotowość pracowniczą. Metodą zastosowaną w pracy były badania terenowe – jakościowe i ilościowe, poprzedzone badaniami pilotażowymi. Zastosowano także triangulację technik badawczych, które obejmowały: obserwację uczestniczącą ukrytą, wywiady swobodne, analizę dyskursu oraz kwestionariusz, wykorzystane w ramach badanego przypadku. Zmienna zależna – podmiotowość pracownicza zdefiniowana jako możliwość działania – reprezentowana była przez takie wymiary jak: autonomia, odpowiedzialność i uprawnienia. Zmienna niezależna – system zarządzania jakością – zdefiniowany jako usystematyzowane podejście do działalności przedsiębiorstwa poprzez ujęcie jego funkcjonowania w ramach formalnych procedur, był reprezentowany przez uwarunkowania systemowe, które zakładały procesualny oraz strukturalny aspekt systemu zarządzania jakością, określony poprzez procesy i procedury systemu. Zmienną niezależną był także aspekt organizacyjny – pozasystemowy – czyli struktura formalna oraz doświadczenie zawodowe badanych. Poniższy artykuł prezentuje wpływ właśnie tej zmiennej – uwarunkowań organizacyjnych – na jeden z wyznaczników podmiotowości pracowniczej – autonomię.

2. Charakterystyka badanego przypadku

Badana firma prowadzi działalność edukacyjną od 1998 roku. Jest nowoczesną placówką edukacyjną, w której ofercie znajduje się ponad 60 kierunków różnego typu szkół policealnych, technika, licea o uprawnieniach szkół publicznych oraz kursy zawodowe, doksztalające, językowe, przygotowujące do matury i egzaminów wstępnych na wyższe uczelnie. Badana firma ma ambicję zostać liderem na rynku usług edukacyjno-oświatowych poprzez świadczenie zintegrowanych usług edukacyjnych, spełniających oczekiwania klientów w całej Polsce, obecnie w ponad 60 miastach. Strategia biznesowa firmy opiera się na naczelnym założeniu świadczenia konkurencyjnych jakościowo usług edukacyjnych, które osiąga przez dwa rodzaje działania: troskę o klienta i utworzenie dobrej mocnej marki. „Zależy nam, aby każdy ze słuchaczy szkół firmy utożsamiał firmę z najlepszymi jakościowo usługami w zakresie edukacji. Zadowolenie i satysfakcja klientów powoduje, że zyskujemy korzyści w postaci ciągłego wzrostu prestiżu naszej marki, która jednocześnie staje się dostępna dla coraz większej ilości ludzi w całej Polsce. Konsekwencja z jaką realizujemy nasze cele, dbałość o rozwój firmy jako nowoczesnej placówki edukacyjno-oświatowej przynosi wymierne i pozytywne rezultaty w postaci identyfikowalności naszej marki, charakteryzującej się wysoką jakością usług” [7].

Przedstawione wyżej założenia zawarte są w polityce jakości firmy. Są związane z wprowadzonym w maju 2003 roku systemem zarządzania jakością. Po półrocznym okresie pracy z konsultantem przygotowującym firmę do wdrożenia systemu, w czerwcu 2003 r. przeszła ona pozytywnie audit certyfikujący, uzyskując certyfikat systemu zarządzania jakością zgodnie z normą PN-EN ISO 9001:2001. Zasady działania systemu określają założenia normy oraz zapisy i procedury organizacyjne zawarte w Księdze Jakości.

W ramach badań terenowych (2003-2006) przeprowadzono:

- obserwację uczestniczącą ukrytą – w centrali firmy oraz w jej 28 oddziałach na terenie kraju,
- wywiady swobodne z 17 pracownikami centrali firmy na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej oraz 13 z pracownikami oddziałów,
- ankietę z 98 pracownikami firmy z terenu całego kraju. Ankieta obejmowała stanowiska podane w poniższej tabeli.

Tabela 1. Badane stanowiska: dane na rok 2005/2006

Nazwa stanowiska	Liczba osób w firmie x zatrudnionych na umowę o pracę	Liczba przebadanych osób	Procent przebadanych osób
sekretarz szkoły	50	43	43,9%
dyrektor szkoły	41	39	39,8%
koordynator	8	8	8,2%
inne – asystent dyrektora, pracownicy centrali: specjaliści i kadra zarządzająca	11	8	8,2%
Razem	110	98	100%

Źródło: badania własne.

W badanej próbie dominowały kobiety (75,5%), mężczyźni stanowili 24,5%, co uwarunkowane jest tym, że na stanowiskach sekretarzy szkoły zatrudnione są głównie kobiety, a stanowisko to reprezentuje prawie połowa przebadanych osób. Zdecydowana większość badanych posiada wykształcenie wyższe – 78,7%, po 7,1% badanych posiada wykształcenie średnie ogólnokształcące, średnie techniczne oraz policealne/pomaturalne.

Badana próba była zróżnicowana pod względem stażu pracy ogółem. Co ciekawe, rozkład tej zmiennej w badanej próbie był w miarę równomierny: jedna trzecia badanych (29,2%) to ludzie młodzi o krótkim stażu pracy, ogółem do trzech lat. Druga grupa osób o bardziej zaawansowanym stażu pracy ogółem od 4 lat do 10 lat także stanowiła jedną trzecią grupy, pozostali respondenci charakteryzowali się stażem powyżej 11 lat (maksymalny staż pracy ogółem to 39 lat). Osoby ze stażem do 3 lat pracują tylko na stanowiskach sekretarzy szkoły, w grupie ze stażem do 10 lat pojawiają się koordynatorzy, asystenci i pracownicy centrali. Tak więc im większy staż pracy ogółem tym więcej osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Potwierdziły to obserwacje – dyrektorem szkoły częściej zostaje osoba z dłuższym stażem pracy ogółem. Natomiast dyrektorami działów w centrali są najczęściej osoby młode, które awansowały w ramach badanej firmy.

Badani ze względu na staż pracy w badanej firmie byli także zróżnicowani, jednak różnice te wahały się w niskim przedziale: od 1 do 5 lat.

Tabela 2. Struktura osób z określonym stażem pracy w badanej firmie.

Staż pracy respondenta w badanej firmie	N	%	Skumulowany procent
Do roku	3	3,1%	3,1%
1 rok	35	35,7%	38,8%
2 lata	32	32,7%	71,4%
3 lata	20	20,4%	91,8%
4 lata	6	6,1%	98,0%
5 lat	2	2,0%	100,0%
Razem	98	100,0%	

Źródło: badania własne.

Najwięcej badanych pracuje w badanej firmie od 1 do 3 lat. Wynika to głównie z faktu, że firma istnieje na rynku zaledwie od kilku lat i jest prężną, choć młodą organizacją. Badani zamieszkivali głównie w mieście (89,8%), co dziesiąty (10,2%) – w gminie wiejskiej.

Badana firma ze względu na strukturę organizacyjną ma wybitnie biurokratyczny charakter, w ujęciu weberowskim, charakteryzuje się m.in. istnieniem procedur i zarządzeń regulujących zachowania uczestników [8, s. 33-34] [6, s. 176]. Reguły, według których zachowują się pracownicy, są ściśle określone. Wymaga się dyscypliny i ich bezwzględnego przestrzegania. Ukonstytuowany bezosobowy porządek nastawiony jest na realizację celu, jakim jest maksymalizacja zysku. Hierarchia organizacyjna określa stosunki nadrzędności i podrzędności, a także formalne uprawnienia i odpowiedzialności – podział pracy, natomiast komunikacja opiera się w dużej mierze na dokumentach pisanych. W firmie widoczna jest centralizacja, polegająca na podejmowaniu decyzji strategicznych przez kilka osób z naczelnego kierownictwa. Z kolei przejawem decentralizacji jest kierowanie części decyzji na niższe poziomy organizacji, gdzie ich podejmowanie jest jednak zależne od procedur organizacyjnych i zarządzeń najwyższego kierownictwa. Można więc stwierdzić, że „podobnie do organizacji mechanicznych, biurokracja podlega ścisłej kontroli, pomimo jej zdecentralizowania” [6, s. 176]. Środki pracy nie należą do pracowników, którzy otrzymują regularne wynagrodzenie za pracę. Jego wysokość zależy od pozycji w hierarchii i jest ściśle określona przez procedury wewnętrzne. Formalną racjonalność podkreślają usystematyzowane przepisy, np. selekcja pracowników dokonywana jest w oparciu o doświadczenie i kwalifikacje merytoryczne, a awanse przeprowadza się nie według stażu pracy, lecz według osiągnięć, ocenianych przez zwierzchników. Organizację cechuje

wysoki stopień sformalizowania. Co interesujące, w badanej organizacji dają się zauważyć pewne elementy, które sprawiają, że te części struktury, które są biurokratyczne, są takie tylko pozornie. Pozorna biurokracja, jeśli za naczelną jej zasadę przyjmiemy racjonalność, polegałaby na tym, że „z chwilą nabycia umiejętności robienia dobrego wrażenia (np. wrażenia organizacji racjonalnej), do przetrwania organizacji wystarczy wykonywanie przez nią działań pozornych” [6, s. 96].

Organizacja ta jest również dynamiczną strukturą, u której podstaw leżą różnego rodzaju interakcje. Na badaną organizację można spojrzeć od strony interakcji lub gry. Uwidaczniają się wówczas takie jej aspekty jak [8, s. 37-38]: cele operacyjne, będące wynikiem interakcji między organizacją a otoczeniem czy organizacja jako miejsce rywalizacji o dominację. Działania uczestników cechuje racjonalność jak i nieracjonalność, ponieważ opierają się one na różnych motywach natury ekonomicznej, psychologicznej, społecznej, ponadto uczestnicy wnoszą do organizacji swoje własne cele i podejmują decyzje na podstawie posiadanego, określonego zasobu informacji.

Badana firma, a ściślej jej struktura, określana jest też jako rodzaj gry, ponieważ [8, s. 57-59]: jej cele podlegają zmianom, uczestnicy tworzą ulegające zmianom koalicje. Jest to gra o sumie niezerowej – wygrana jednego z uczestników nie musi być przegraną innego, uczestnik ma możliwość wyboru rodzaju gry, angażowanie się w grę zależy od uwarunkowań osobowościowych oraz reguł organizacyjnych. Uczestnicy stosują zarówno strategie ofensywne – wykorzystując szanse, jak i defensywne – neutralizując zagrożenia, gracze w ramach zawieranych koalicji posługują się znanym sobie językiem, natomiast część reguł gry ulega formalizacji.

Struktura badanej firmy to struktura hybrydowa, łącząca cechy struktury funkcjonalnej oraz sieci [6]. Cechy struktury funkcjonalnej uwidaczniają się w centrali firmy, ze względu na obowiązujące procedury ścisłej kontroli, obejmującej procesy organizacyjne. Czynności pogrupowane są według podobieństwa zadań i logiki pracy, istnieje jasno określony podział odpowiedzialności i uprawnień.

Na poziomie oddziałów firma funkcjonuje na podobieństwo sieci. Oddziały są w miarę samodzielne jednostkami, podzielonymi według usytuowania geograficznego, komunikującymi się między sobą zarówno formalnie jak i nieformalnie. Występują stosunki oparte na przyjaźni, reputacji, współpracy i zaufaniu. Relacje ekonomiczne zastępowane są często przez pozaekonomiczne motywacje i środki wymiany. Dotyczy to głównie dzielenia się informacjami, przez co usprawnione zostaje podejmowanie decyzji i pobudzana jest kreatywność. Szybka i sprawna komunikacja odbywa się na poziomie nieformalnym, przez co możliwe jest eksperymentowanie, uczenie się i rozsyłanie wyników po całej sieci. Funkcjonowanie oddziałów zbliża się przez to do modelu pracy zespołowej, szczególnie gdy weźmie się pod uwagę dobrowolne współdziałanie

na rzecz usprawnień i rozwiązywania wspólnych problemów. Sieć zmierza też w stronę organizacji uczącej się. Widoczne jest jednak jedno zagrożenie – brak wspólnej wizji, misji i zinternalizowanego celu, co w sytuacji geograficznego zróżnicowania może doprowadzić do konfliktu interesów i działań.

3. Autonomia pracownicza

Podmiotowość pracownicza jest definiowana jako możliwość działania, czyli możliwość wykonywania swoich obowiązków i korzystania ze swoich uprawnień. Prowadzi to do zachowania autonomii działania – swobody – w ramach organizacyjnych struktur. W pracy przyjęto założenie, że działanie, które przebiega bez zakłóceń, dookreślone w ramach organizacyjnych uprawnień i odpowiedzialności, zwiększa autonomię pracownika. Przy czym pojęcia te nie są tożsame, mogą się jedynie uzupełniać, gdyż autonomia może zakładać swobodne poruszanie się w organizacji również poza formalnymi przepisami definiującymi co powinniśmy, a co możemy zrobić.

T. Parsons rozumie wolność podejmowania decyzji: „jako autonomię, dla której charakterystyczna jest moralna omylność. Nie wystarcza mu wolność wyboru rozumianego jako rozstrzyganie między alternatywnymi możliwościami, rozstrzyganie zdeterminowane czy to empirycznie przez czynniki wrodzone bądź otoczenie, czy to kognitywnie przez wiedzę i kalkulację” [5, s. 373]. W organizacji wybór jest koniecznością, przedstawianie alternatywnych możliwości działania powinno bowiem pojawiać się w obszarze innowacji, ale nadrzędna kontrola nad takimi formami jest niezbędna, gdyż zapewnia minimum porządku organizacyjnego i zintegrowania z całością struktury organizacyjnej. Należy tu podkreślić, że podmiotowość nie oznacza anarchii porównywalnej do egoizmu w koncepcjach postmodernistycznych. Jest ona wolnością w ramach struktur, a nie przeciw nim i w takim kontekście podlega badaniu.

R. Merton wskazuje na wyniki badań na temat społecznych konsekwencji zmian technologicznych. Do naruszających społeczną autonomię pracy należą: automatyzacja, niepewność i poczucie zagrożenia utratą pracy, brak kontroli nad szybko zachodzącymi zmianami, konieczność ciągłego aktualizowania kwalifikacji, rozdrabnianie czynności powodujące „zanik publicznej identyfikacji zawodu” [9, s. 592], alienacja, wzrost dyscypliny pracy i kontroli pracowników. Dowolność indywidualnych zachowań redukowana jest do minimum. Również technologia jest wykorzystywana do zarządzania ludźmi, co czyni stosunki bezosobowymi i jest narzędziem manipulacji podwładnymi, zmuszania ich do podjęcia określonych działań [por.: 4, 5]. Autonomia w systemie pracy może zostać określona jako „wartość, którą w języku potocznym powszechnie określa się (z aprobatą lub pejoratywnie) mianem „indywidualizmu”. I tu raz jeszcze dane empiryczne wyraźnie sugerują, że kapitalizm

oferuje najlepsze warunki do realizacji tej wartości. W tej sprawie zgadzają się i jego krytycy, i jego obrońcy” [1, s. 353]. Autonomia jednostki jest postrzegana zarówno jako zaleta, jak i wada kapitalizmu, niemniej jednak najczęściej w aspekcie normatywnym i wartościującym [1, s. 168].

Autonomia pracownicza może więc zostać określona jako:

- pewność zatrudnienia i wartości posiadanych kwalifikacji,
- kontrola nad zachodzącymi zmianami,
- samokontrola, samodyscyplina,
- indywidualizacja,
- poczucie ja.

H. Hartmann mówi np. o autonomii pierwotnej i wtórnej w odniesieniu do ego: pierwotna zapewniona jest wtedy, gdy funkcje ego wolne są od konfliktu, natomiast wtórna – gdy „funkcje pierwotne służą do rozwiązywania konfliktów popędowych, wtórnie się zmieniają i autonomizują” [14, s. 625].

Czynnikiem, który może zapewniać dużą dozę autonomiczności, usankcjonowanej przepisami, jest formalizacja. Niemniej jednak formalizacja może także zostać użyta do ograniczenia autonomii pracowników. „Formalizacja dotyczy stopnia udziału wyraźnie sformalizowanych regulaminów, rozporządzeń, przepisów i procedur w zarządzaniu działaniami organizacji. Wskaźnikami formalizacji będą np. sformalizowane na piśmie przepisy, opisy zakresu obowiązków osób piastujących poszczególne stanowiska, podręczniki zawierające procedury, schematy organizacyjne, systemy zarządzania w rodzaju zarządzania przez cele, systemy techniczne w rodzaju metod oceny i kontroli przedsięwzięcia oraz oficjalne spisy zasad i regulaminy” [6, s. 174]. Brak formalizacji może oznaczać większą elastyczność i spontaniczność, tym bardziej, że często jest ona wykorzystywana do zmniejszenia zakresu swobody pracowników, przez co kierownictwo zwiększa nad nimi zakres swojej kontroli.

Czynnikiem mającym duży wpływ na autonomię jest także standaryzacja: „standaryzacja, pozbawiając pracownika wpływu na wybór metody pracy, zabija w nim przedsiębiorczość i wewnętrzną motywację, które są możliwe tylko w warunkach poczucia autonomii” [12, s. 121]. Według tego autora istnieje tyle najlepszych metod wykonywania pracy ilu pracowników. Tym bardziej, że pracownicy cechują się różnymi sposobami pracy, które pozwalałyby najlepiej wykorzystywać ich umiejętności i predyspozycje, natomiast metoda pracy jednego pracownika „wcale nie musi być równie dobra dla innego, mającego inną konstrukcję psychofizyczną” [12, s. 121]. Ponadto pracowników powinno się rozliczać z rezultatów, a nie z metod działania, szczególnie gdy pojawiają się czynności zadaniowe. Jak stwierdza Cz. Sikorski: „pracownik systematycznie oceniany nie za skutki swoich działań, ale za ich zgodność z przepisami, obowiązującymi dyrektywami, poleceniami ogólnymi, traci z pola widzenia rzeczywisty cel własnej pracy, mając na uwadze wyłącznie formalny aspekt jej wykonywania” [12, s. 122].

Tak więc w warunkach wysokiej standaryzacji i daleko posuniętej formalizacji autonomia pracy może ulec ograniczeniu, a organizacyjne przepisy zamiast pomagać pracownikowi podejmować decyzje – ograniczają jego działanie czyniąc go bezwolnym przedmiotem. Szczególnie w warunkach niskiej tolerancji niepewności, gdy przepisy i reguły są ważniejsze niż same działania i ich cele. Mogą one z kolei prowadzić do zachowań fasadowych „mających dodatkowo uzasadniać wartość wykonanej pracy, jak np. pozorowane kontynuowanie pracy, gdy została ona wykonana szybciej niż pierwotnie zakładano” [12, s. 123].

Wśród wymienionych przez I. Nonakę i H. Takeuchiego warunków sprzyjających organizacyjnemu tworzeniu wiedzy, znajduje się także autonomia, która dotyczy wszystkich poziomów ontologicznych. W odniesieniu do jednostek zakłada się ich autonomię w możliwie szerokim zakresie. Indywidualne działania stanowią potencjalne szanse dla kreatywności i rozwoju organizacji oraz pomagają w stworzeniu jej holograficznej struktury, w której każda część składowa jest odbiciem całości. Tak pojmowana organizacja jest też systemem samoodtwarzającym się czyli autopojetycznym [10]. Autorzy słusznie zauważają, że budowaniu autonomii sprzyjają samoorganizujące się zespoły wielozadaniowe, które są nieodłącznym elementem kultury organizacyjnej japońskich firm, szczególną funkcję spełniają w procesie projektowania nowego produktu. Widzimy tu tendencje rozwojowe współczesnych organizacji, zmierzających ku większej elastyczności i decentralizacji, delegowania władzy na niższe szczeble pracownicze i pracy zespołowej o charakterze holograficznym. I. Nonaka i H. Takeuchi podają przykład struktury, która zapewnia organizacji większą elastyczność, a którą porównują do gry w rugby, bądź pokrojonej w plastry surowej ryby podawanej w Japonii sahimu [11, s. 104]. Cechą wyróżniającą tę strukturę jest zachodzenie poszczególnych faz rozwoju na siebie, oznaczające w praktyce współpracę wszystkich organizacyjnych wydziałów w danym przedsięwzięciu.

Oprócz partycypacji, na podmiotowość pracowniczą wpływa również decentralizacja. W systemie zdecentralizowanym, mimo delegowania uprawnień na niższe szczeble decyzyjne i wszystkie działy – nie tracą one połączenia tak z centralną jednostką firmy, jak i pomiędzy sobą – bardzo często są bowiem połączone siecią komunikacyjną np. Elektroniczną [13, s. 470]. Co istotne, w systemie zdecentralizowanym istnieją także warunki do intensywniejszego rozwoju podmiotowości pracownika. Oprócz decentralizacji procesu decyzyjnego sprzyja jej także dehierarchizacja, brak formalizacji, szczupły system kontroli i nadzoru i zapewnienie przez organizację możliwości rozwoju zawodowego [3].

Autonomia, jako jeden z wymiarów podmiotowości pracowniczej to swoboda działania w ramach ustalonych standardów. Kategoria autonomii pracy została scharakteryzowana za pomocą następujących wartości [2]:

1. projektowanie własnej pracy – projektowanie i planowanie pracy w zakresie jej ważnych aspektów i w większości zdefiniowanych zadań, pozwalających na własną inwencję i dowolność,
2. decydowanie o codziennych zadaniach – codzienne planowanie pracy, decydowanie o swoich zadaniach, bez konieczności przydzielania ich przez przełożonego,
3. decydowanie o ilości i tempie pracy – pracownik decyduje o tym ile pracy i jak szybko wykona danego dnia bez ingerencji przełożonego,
4. decydowanie o tym, kiedy zaczyna się i kończy pracę – czyli np. przyjeżdża i wychodzi z firmy, zarówno oficjalnie jak i nieoficjalnie,
5. redukcja tempa pracy – zwolnienie tempa pracy w ciągu dowolnie wybranego dnia,
6. inicjowanie nowych zadań w pracy – możliwość samodzielnego decydowania o wprowadzeniu nowego zadania, przedsięwzięcia, włączeniu go w ramy wykonywanej pracy, zarówno jeśli chodzi o metody, jak i treści pracy.

4. Organizacyjne uwarunkowania autonomii pracowniczej

Uwarunkowania organizacyjne zawierały następujące zmienne agregacyjne:

1. Struktura formalna – partycypacja i decentralizacja jako obszary, w których działają procedury pozasystemowe, nie uwzględniane w normach ISO, aczkolwiek zintegrowane z systemem zarządzania jakością:
 - partycypacja określona została poprzez wkład w funkcjonowanie organizacji oraz możliwość sprawdzenia wyników swoich działań,
 - decentralizacja – poprzez możliwość dzielenia się wiedzą, uczestnictwo w organizacji, wglądu w dane.

Struktura formalna to pozasystemowe organizacyjne procedury, określone przez stopień partycypacji i decentralizacji. Stopień partycypacji jako zmienna zagregowana, powstał z następujących pozycji:

- a) indywidualne (osobiste) doświadczenia są przekształcane w doświadczenia organizacyjne poprzez dokumentowanie wiedzy,
- b) pracownicy są umotywowani do samokształcenia,
- c) wspólnie z kierownictwem ustalane są kierunki doskonalenia zawodowego,
- d) istnieje możliwość sprawdzenia czy wyniki działań są zgodne z wcześniejszymi planami,
- e) istnieje możliwość ciągłego usprawniania funkcjonowania organizacji.

Stopień decentralizacji jako zmienna zagregowana, powstał z następujących pozycji:

- a) dystrybucja wiedzy do odpowiednich osób w firmie jest efektywna,
 - b) badani mają możliwość przeprowadzania kontroli wewnętrznych oraz
 - c) wglądu w dane na podstawie prowadzonych analiz i eliminowania przyczyn istniejących jak i potencjalnych problemów.
2. Doświadczenie zawodowe – zmienne społeczno-demograficzne: czyli liczba szkoleń i ocen, którym badani podlegali w ostatnim roku pracy w badanej organizacji, a także dane metryczkowe: staż pracy ogółem i staż pracy w badanej firmie.

Uzyskane w badaniach empirycznych dane dla parametrów podmiotowości pracowniczej (autonomii, odpowiedzialności i uprawnień) zostały zaprezentowane w poniższej tabeli za pomocą średnich i odchyłeń standardowych. Uzyskane dane wskazują na umiarkowany zakres poczucia autonomii oraz raczej wysokie zakresy efektywności odpowiedzialności i uprawnień pracowników. Można więc stwierdzić, że respondenci doświadczali w swoim miejscu pracy umiarkowanego poczucia podmiotowości pracowniczej.

Tabela 3. Średnie i odchylenia standardowe dla trzech parametrów podmiotowości pracowniczej

Kryteria podmiotowości	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Autonomia*	26,8	5,2	10	48
Efektywność zakresu odpowiedzialności*	2,8	1,16	2	6
Efektywność zakresu uprawnień*	7,52	1,9	5	15

* autonomia – zmienna agregacyjna, przedział od 10 do 48: dla poszczególnych pozycji wykorzystano skalę Likerta od 1 do 5, 1 – wysokie oceny, 5 – niskie oceny

* odpowiedzialność i uprawnienia – zmienne agregacyjne, przedział 2-6 i 5-15: dla poszczególnych pozycji wykorzystano skalę od 1 do 3, 1 – wysokie oceny, 3 – niskie oceny.

Źródło: badania własne.

W odniesieniu do autonomii pracy badani wskazywali na kategorie zaprezentowane w poniższej tabeli, zawierające procent ważnych wskazań dla zagregowanych odpowiedzi pozytywnych, negatywnych oraz kategorii: „nie wiem”, w której zawarto też braki odpowiedzi. Wniosek jaki wynika z tabeli 4 jest taki, że w ośmiu na 10 pozycji przeważały odpowiedzi: „zdecydowanie tak”

i „raczej tak” – wskazywało na nie ponad 50 % badanych. W dwóch pozycjach wskazań tych udzieliło poniżej 40% badanych. Większość pozycji wskazywała na umiarkowane odpowiedzi na pytanie o to, czy badani posiadają możliwość swobodnego działania, czy są autonomiczni w wykonywaniu swoich obowiązków. 62,3% badanych stwierdziło, że ich praca pozwala projektować i planować ważne aspekty wykonywanych zadań i czynności, 54,1% – że ich praca w większości jest zaprojektowana i zdefiniowana przez nich samych. Jest to uzależnione od stanowiska pracy – osoby na najniższych stanowiskach częściej wybierały opcję uzależnienia od odgórnych dyrektyw, podczas gdy osoby na stanowiskach kierowniczych w ponad 70% twierdziły, że sami mogą projektować swoją pracę.

Tabela 4. Rozkład odpowiedzi dotyczący poczucia autonomii oraz średnie i odchylenia standardowe dla poszczególnych jej wymiarów

Stopień, w jakim respondenci zgadzali się z poniższymi stwierdzeniami oraz wartość przeciętna, którą wybierali dla poszczególnych pozycji	Zgrupowane kategorie: „Zdecydowanie Tak” i „Raczej Tak”	Nie wiem	Zgrupowane kategorie: „Raczej Nie” i „Zdecydowanie Nie”	Razem	Średnia N=98	Odchylenie standardowe N=98
moja praca pozwala mi projektować i planować ważne aspekty wykonywanych zadań i czynności	62,3%	7,1%	30,6%	100%	2,52	1,15
moja praca w większości jest zaprojektowana i zdefiniowana przeze mnie	54,1%	14,2%	31,7%	100%	2,77	1,04
decyduję o specyficznych, szczegółowych zadaniach lub pracach, które wykonuję z dnia na dzień	57,2%	12,2%	30,6%	100%	2,57	1,15

Tabela 4 (cd.)

ktoś inny nie decyduje o specyficznych, szczegółowych zadaniach lub pracach, które wykonuję z dnia na dzień	57,2%	20,4%	22,4%	100%	2,67	1,03
decyduję o ilości i tempie wykonywanej pracy	61,2%	24,5%	14,3%	100%	2,45	1,12
ktoś inny nie decyduje jak dużo pracy wykonuję i jak szybko pracuję w ciągu dnia	39,8%	27,6%	32,6%	100%	2,97	1,11
mogę oficjalnie bądź nieoficjalnie decydować o czasie, w którym przychodzę i wychodzę z pracy	26,4%	12,2%	61,2%	100%	3,73	1,46
mogę decydować, kiedy zaczynam i kończę pracę	64,3%	16,3%	19,4%	100%	2,15	1,35
mam możliwość znacznie zwalniać swoje tempo pracy w ciągu dnia	50%	17,4%	32,6%	100%	2,73	1,19
mam możliwość samodzielnie przedstawiać nowe zadania i przedsięwzięcia, które będę wykonywał w swojej pracy	64,3%	22,4%	13,3%	100%	2,31	1,02

Źródło: badania własne.

Podobnie sytuacja wyglądała w odniesieniu do podejmowania decyzji o wykonywanych działaniach – tyle samo badanych stwierdziło, że decyduje o specyficznych, szczegółowych zadaniach lub pracach, które wykonuje z dnia na dzień – były to osoby na stanowiskach kierowniczych, jak i że nikt inny nie decyduje o specyficznych, szczegółowych zadaniach lub pracach, które wykonują z dnia na dzień – opinie o istnieniu nadzoru wyrażali najczęściej sekretarze szkoły.

W odniesieniu do projektowania swojej pracy ponad 60% badanych stwierdziło, że decyduje o jej ilości i tempie w ciągu dnia, niecałe 40% – że nikt inny nie decyduje jak dużo pracy wykonuje i jak szybko pracuje w ciągu dnia. Na podejmowanie decyzji za pracowników wskazywali najczęściej sekretarze szkoły, ale i ponad 30% dyrektorów. Wynik ten potwierdził zaobserwowaną centralizację firmy, która polega na szczegółowym wydawaniu poleceń i ścisłym ich egzekwowaniu przez przełożonych. Kategorii tej nie wybierali pracownicy centrali – szczególnie ściśle kierownictwo, które z racji hierarchii cieszy się największymi swobodami co do zakresu autonomii swojej pracy.

Zmienna dotycząca czasu pracy nie była zależna od stanowiska. Większość badanych była zgodna, że może decydować kiedy zaczyna i kończy pracę, podczas gdy tylko 26,4% stwierdziło, że może oficjalnie bądź nieoficjalnie decydować o czasie, w którym przychodzi i wychodzi z pracy. Wywiady swobodne również wskazały na występowanie „nieformalnego przymusu” pewnych zachowań, w tym i czasu, w którym przebywa się w pracy. Często pojawiały się wypowiedzi, że nieobecność np. w oddziale, jest traktowana jako nie wykonywanie służbowych obowiązków, bez względu na zadaniowy czy mobilny charakter pracy.

W ostatnich dwóch pozycjach 50% badanych było zgodnych, że ma możliwość znacznie zwalniać swoje tempo pracy w ciągu dnia, 64,3% badanych stwierdziło, że ma możliwość samodzielnie przedstawiać nowe zadania i przedsięwzięcia, które będą wykonywali w swojej pracy. Odpowiedzi twierdzące pojawiały się w zbliżonych rozkładach niezależnie od stanowiska pracy wskazując, że w tym wymiarze autonomia pracy jest widoczna bez względu na zajmowane stanowisko.

Zagregowana zmienna badająca zakres autonomii pracy została skonstruowana poprzez dodanie wszystkich punktów w danym kwestionariuszu, przez co uzyskano 98 zbiorczych wyników. Średnia i odchylenie standardowe nic nie mówią w tym przypadku o tym jak rozkładały się odpowiedzi, jedynie jaka była wartość przeciętna sumy punktów dla danego kwestionariusza. W odniesieniu do autonomii pracy, około połowa badanych twierdziła, że ją posiada, jednak równocześnie połowa – że autonomia jest ograniczona przez inne osoby – najczęściej przełożonych decydujących np. o treści pracy, zadaniach krótkoterminowych, czy tempie pracy. Było to uzależnione od stanowiska pracy – osoby na najniższych stanowiskach częściej wybierały opcję uzależnienia od

odgórnych dyrektyw, podczas gdy osoby na stanowiskach kierowniczych w ponad 70% twierdziły, że sami mogą projektować swoją pracę. Badani byli natomiast zgodni co do tego, że raczej mogą samodzielnie decydować o czasie rozpoczęcia i zakończenia pracy oraz że mogą samodzielnie przedstawiać nowe zadania i przedsięwzięcia, które będą wykonywać w swojej pracy.

Tabela 5. Średnie i odchylenia standardowe dla zmiennych niezależnych

Zmienne niezależne*			średnia	odchylenie standardowe	Min.	Maks.
Zmienne organizacyjne	Struktura formalna	partycypacja	13,89	3,46	5	21
		decentralizacja	11,34	2,96	4	19
	Doświadczenie zawodowe badanych	liczba szkoleń	4,74	1,58	1	7
		liczba ocen	5,02	1,35	1	6
		staż pracy ogółem	12,92	12,02	Do roku	39
		staż pracy w firmie	1,97	1,06	Do roku	5

* wykorzystane skale: skala Likerta od 1 do 5, 1 – wysokie oceny, 5 – niskie oceny, skale od 1 do 10, gdzie 1 – niskie oceny, 10 – wysokie oceny oraz skale interwałowe i ilorazowe.

Źródło: badania własne.

Oprócz doświadczenia zawodowego wszystkie zmienne były agregatami (tabela 5). Organizacyjne uwarunkowania podmiotowości:

- a) struktura formalna czyli partycypacja i decentralizacja:
- stopień partycypacji jako zmienna zagregowana: odpowiedzi zawierały się w przedziale od 5 do 21 wskazań, im wyższe wskazanie (skala Likerta) tym mniejszy stopień poparcia dla powyższych stwierdzeń. Średnia dla wskazań wyniosła 13,89, przy odchyleniu standardowym = 3,46. O rozkładach brzegowych przed agregacją można powiedzieć tyle, że od 20% do 50% badanych wskazywało na kategorie: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, w jednej z pozycji aż 60% badanych wskazywało odpowiedź „nie wiem”, natomiast około 20%-30% wskazywało odpowiedź „raczej nie” i „zdecydowanie nie”.

Badani częściej byli zgodni co do tego, że indywidualne (osobiste) doświadczenia są przekształcane w doświadczenia organizacyjne poprzez dokumentowanie wiedzy. Ponad 30% badanych twierdziło, że: wspólnie z kierownictwem ustalane są kierunki doskonalenia zawodowego, ponad 40% wybrało kategorię „nie wiem”, 25% – nie zgodziło się z tym twierdzeniem. Również w tym

wypadku kategorię tę wybierali najczęściej sekretarze szkół. Tylko 20% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że pracownicy są umotywowani do samokształcenia, 60% zaznaczyło kategorię „nie wiem”. Kategorię tę wybierali najczęściej sekretarze szkół, przy czym im wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej tym więcej negatywnych odpowiedzi pojawiało się na to pytanie. Prawie połowa badanych twierdziła, że: ma możliwość sprawdzenia czy wyniki działań są zgodne z wcześniejszymi planami natomiast druga połowa wybrała kategorię „nie wiem”. Ponad 40% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że ma możliwość ciągłego doskonalenia organizacji, ponad 30% zaprzeczyło temu stwierdzeniu. Im wyższe stanowisko, tym więcej pojawiało się odpowiedzi twierdzących, jednakże stopień partycypacji był umiarkowany.

- stopień decentralizacji jako zmienna zagregowana: odpowiedzi zawierały się w przedziale od 4 do 19 wskazań, im wyższe wskazanie (skala Likerta) tym mniejszy stopień poparcia dla powyższych stwierdzeń. Średnia dla wskazań wyniosła 11,34, przy odchyleniu standardowym = 2,96. O rozkładach brzegowych przed agregacją można powiedzieć tyle, że od 20% do 60% badanych wskazywało na kategorie: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, 20%-50% badanych wskazywało odpowiedź „nie wiem”, natomiast około 15%-45% wskazywało odpowiedź „raczej nie” i „zdecydowanie nie”.

Ponad 30% badanych twierdziło, że: są uprawnieni do przeprowadzania kontroli wewnętrznych, ponad 50% nie zgodziło się z tym twierdzeniem. Przeprowadzone obserwacje są zgodne z tym wynikiem – uprawnienia do przeprowadzania kontroli ma niewiele osób, głównie na stanowiskach kierowniczych w centrali firmy. Związane jest to z jej formalizacją i centralizacją. Tylko 25% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że posiada możliwość wglądu w dane na podstawie prowadzonych analiz, około 40% zaznaczyło kategorię „nie wiem”, około 35% nie zgodziło się z tym stwierdzeniem. Tak więc poziom decentralizacji był niski.

- b) doświadczenie zawodowe: badani w większości twierdzili, że nie uczestniczyli w żadnych szkoleniach zorganizowanych przez firmę w ciągu ostatniego roku – 38,8% oraz nie podlegali w tym okresie żadnej ocenie pracowniczej – 49%, co wskazuje na słabość organizacji w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

Najwięcej spośród badanych – 10,3% – ma staż pracy ogółem do 3 lat, 35,7% - ma staż pracy w badanej firmie do 1 roku. Co dziesiąty pracownik to człowiek młody, znajdujący się na początku swojej drogi zawodowej.

Aspekty struktury formalnej w postaci pozasystemowej partycypacji i decentralizacji oraz doświadczenie zawodowe pracowników, opisane za pomocą takich zmiennych jak: ilość szkoleń, ocen pracowniczych w ciągu ostatniego roku, staż pracy ogółem i staż pracy w badanej firmie, zostały wykorzystane w trzech modelach regresji wielorakiej dla ukazania zdeterminowania podmiotowości pracowniczej przez zmienne pozasystemowe.

W pierwszym modelu z dwoma zmiennymi niezależnymi (partycypacja i decentralizacja), w przypadku autonomii jako zmiennej zależnej, R^2 okazał się istotny na poziomie $p < 0,01$ ($R^2 = 0,119$). Wartość predykcyjna modelu nie była więc duża. Podobnie jak w drugim modelu, z uwzględnieniem parametrów doświadczenia zawodowego ($R^2 = 0,119$, $p < 0,05$). W modelu całościowym ze wszystkimi zmiennymi, wskaźnik regresji był najwyższy i kształtował się na poziomie $R^2 = 0,182$ ($p < 0,01$).

Tabela 6. Wyniki regresji wielorakiej dla autonomii w miejscu pracy

Zmienne organizacyjne	autonomia					
	β	t	β	t	β	t
partycypacja	0,145	1,108			0,061	0,440
decentralizacja	0,229	1,753			0,226	1,644
liczba szkoleń			0,316	2,429*	0,245	1,885
liczba ocen			0,023	0,189	0,074	0,592
staż pracy			0,041	-0,342	0,033	0,274
ogółem			0,039	0,380	0,002	0,016
staż pracy w badanej firmie						
R^2	0,119		0,119		0,182	
R^2 adj.	0,100		0,081		0,127	
F	6,399**		3,121*		3,335**	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Źródło: badania własne.

Analiza zmiennych niezależnych w poszczególnych modelach pokazuje, że tylko jeden czynnik – ilość szkoleń w drugim modelu – istotnie i pozytywnie korelował z autonomią pracy. Pozostałe zmienne nie korelowały istotnie, nie można więc uznać ich za predykatory autonomii pracowniczej.

Ilość odbytych szkoleń przez pracowników oddziałuje istotnie na autonomię pracy i efektywność zakresu uprawnień. Szkolenia wiążą się z podnoszeniem przez pracowników kwalifikacji zawodowych, dostosowaniem ich do wymagań stanowiska pracy. Poprzez szkolenia pracownicy mogą osiągnąć mistrzostwo osobiste, wyrażające się w dążeniu poszczególnych członków organizacji do ustawicznego kształcenia i rozwoju osobistego [por.: 15, s. 45-170]. Jest to jeden z czterech składników organizacji uczącej się – poza myśleniem systemowym, budowaniem wspólnej wizji przyszłości i zespołowym uczeniem się. Aby stać się organizacją uczącą się, system organizacyjny musi je zaadaptować.

Pozostałe zmienne metryczkowe, jak: stanowisko pracy, płeć, wykształcenie oraz miejsce zamieszkania, wykazały znaczący wpływ na podmiotowość. Im wyższe stanowisko w filii, tym wyższy poziom podmiotowości: wskazywał na niego co trzeci pracownik w odniesieniu do autonomii pracy i prawie wszyscy (ponad 90%) przy efektywności zakresu odpowiedzialności i uprawnień. Wyniki te były inne w centrali firmy: pracownicy wskazywali na wysoki poziom autonomii, ale niski poziom efektywności zakresu odpowiedzialności i uprawnień (tabela 7).

Podmiotowość była również tym wyższa, im wyższe wykształcenie. Dotyczyło to zarówno autonomii, efektywności zakresu odpowiedzialności, jak i uprawnień. Na wysoki poziom podmiotowości wskazywał co trzeci pracownik filii i prawie każdy pracownik centrali.

Tabela 7. Stanowisko pracy a podmiotowość pracownicza

Parametry zmiennej zależnej		Stanowisko pracy			
		sekretnarz	dyrektor	koordynator	pracownicy centrali
Autonomia	Wysoka	62,7%	76,8%	75%	62,5%
	Niska	37,3%	23,2%	25%	37,5%
Efektywność zakresu odpowiedzialności	Wysoka	97,7%	97,4%	100%	37,5%
	Niska	2,3%	2,6%	–	62,5%
Efektywność zakresu uprawnień	Wysoka	90,7%	89,7%	100%	37,5%
	Niska	9,3%	10,3%	–	62,5%

Źródło: badania własne.

W odniesieniu do płci, mężczyźni nieco częściej wskazywali na wyższy poziom podmiotowości, niż kobiety, głównie w obszarze efektywności zakresu odpowiedzialności. W odniesieniu do miejsca zamieszkania – na większą autonomię wskazywali mieszkańcy miast, na większą efektywność zakresu odpowiedzialności i uprawnień – mieszkańcy gmin wiejskich.

Podsumowując, im pracownik dłużej pracował w badanej firmie, zajmował wyższe stanowisko i posiadał wyższe wykształcenie oraz system funkcjonował prawidłowo w obszarach jego aktywności – tym odczuwał on większy poziom podmiotowości pracowniczej.

W wyniku przeprowadzonej analizy ilościowej, nasuwają się następujące wnioski:

- poziom podmiotowości pracowniczej jest umiarkowany, głównie w obszarze autonomii, wyższy w obszarze efektywności zakresu odpowiedzialności i uprawnień. Im wyższe stanowisko pracy, tym wyższe poczucie podmiotowości, związane z udziałem w tworzeniu organizacyjnych procedur,
- poziom autonomii pracy w badanej organizacji jest umiarkowany, wzrasta wraz z wyższą pozycją w organizacyjnej hierarchii,
- stopień partycypacji jest umiarkowany: większość badanych częściej była zgodna co do tego, że indywidualne (osobiste) doświadczenia są przekształcane w doświadczenia organizacyjne poprzez dokumentowanie wiedzy. Poziom decentralizacji okazał się niski,
- doświadczenie zawodowe badanych wskazuje na brak rozwoju funkcji personalnej w badanej organizacji, szczególnie w obszarze szkoleń i ocen pracowniczych,
- organizacyjne zmienne niezależne w małym stopniu determinują autonomię – z wyjątkiem szkoleń. Przy czym wpływ ten jest istotny i silny,
- partycypacja w strukturze organizacji wzmacnia podmiotowość, podobnie jak liczba szkoleń – większość badanych potwierdziła, że ma możliwość eliminowania przyczyn istniejących jak i potencjalnych problemów,
- wyższa liczba ocen pracowniczych ogranicza podmiotowość, ponieważ są one postrzegane jako narzędzie kontroli, a nie motywowania,
- większą podmiotowość wykazują badani na wyższym stanowisku i z wyższym wykształceniem.

5. Podsumowanie

Podsumowując, badani, szczególnie zajmujący stanowiska kierownicze, wskazywali na umiarkowany aczkolwiek istniejący poziom autonomii w organizacji. Wybrane uwarunkowania organizacyjne czyli pozasystemowa struktura formalna (partycypacja, decentralizacja), oraz doświadczenie zawodowe badanych (wybrane elementy funkcji personalnej oraz zmienne metryczkowe) wywierają wpływ na autonomię pracowniczą rozumianą jako możliwość działania. Analiza regresji wskazała, że istotny wpływ na autonomię pracowniczą w badanej firmie wywiera liczba szkoleń pracowniczych. Przy czym wpływ ten jest istotny i pozytywny, co można wyjaśnić poprzez odwołanie do założeń funkcji personalnej, traktującej szkolenia jako składnik rozwoju pracowników i jako element zwiększający zakres ich podmiotowości.

Literatura

- [1] **Berger P.:** *Rewolucja kapitalistyczna*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1995.
- [2] **Birkelund G.E, Goodman L.A., Rose D.:** *The Latent Structure of Job Characteristics of Men and Women*, AJS, Vol. 102, w. 1, Chicago 1996.
- [3] **Fryzeł B.:** *Mit podmiotowości pracownika a kreacja społecznego wizerunku przedsiębiorstwa*, [w:] Zbiegień-Maciąg L., Lewicka D. (red.): *Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie*, AGH, Kraków 2004.
- [4] **Habermas J.:** *Teoria działania komunikacyjnego. Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, PWN, Warszawa 1999.
- [5] **Habermas J.:** *Teoria działania komunikacyjnego. Przyczynek do krytyki rozumu racjonalnego*, PWN, Warszawa 2000.
- [6] **Hatch M.J.:** *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- [7] *Księga Jakości systemu zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2001*.
- [8] **Łucewicz J.:** *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław 1999.
- [9] **Merton R.K.:** *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
- [10] **Morgan G.:** *Riding the Waves of Change*, Jossey-Bass Publishers 1998.
- [11] **Nonaka I., Takeuchi H.:** *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
- [12] **Sikorski Cz.:** *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1998.
- [13] **Stewart D.M. (red.):** *Praktyka kierowania*, PWE Warszawa 1997.
- [14] **Strelau J. (red.):** *Psychologia, podręcznik akademicki*, tom II, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- [15] **Suchodolski A.:** *Rozwój pracowników*, [w:] Listwan T. (red.): *Zarządzanie kadrą*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.

20 ŚWIADOMOŚĆ EKOLOGICZNA ORGANIZACJI W ŚWIETLE BADAŃ

Oksana Seroka-Stolka

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa stanęły w obliczu nowych wyzwań i wymagań związanych z dbałością o środowisko naturalne a także zmieniająca się świadomością ekologiczną społeczeństwa. W artykule zaprezentowano wyniki z przeglądu dostępnych badań polskich przedsiębiorstw dotyczących ich świadomości ekologicznej oraz proekologicznych postaw wobec różnych obszarów działań. Przedmiotem badań w zdecydowanej większości były mikro- i małe przedsiębiorstwa, których odpowiedzialność środowiska uzależniona jest przede wszystkim od świadomości ekologicznej jako głównego czynnika determinującego decyzje prośrodowiskowe. Dużym problem wszystkich badań ankietowych świadomości ekologicznej jest ich wysoka deklaratorywność. Formułując wnioski oparto się głównie na tych obszarach oceny przedsiębiorstw, których poziom deklaratorywności był znikomy. **Celem artykułu** było zbadanie czy polskie przedsiębiorstwa charakteryzuje wysoki poziom świadomości ekologicznej i czy jest on oparty na deklaracjach czy realizowanych działaniach. W artykule przedstawiono przegląd definicji świadomości ekologicznej oraz czynniki ją kształtujące zarówno w społeczeństwie jak i w organizacji. W opracowaniu przedstawiono także przegląd proekologicznych inicjatyw firm amerykańskich jako poparcie tezy, że wysoka świadomość ekologiczna przedstawicieli przedsiębiorstw może łączyć dbałość o środowisko z zyskami.

2. Pojęcie świadomości ekologicznej

Pojęcie świadomości ekologicznej jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania co podkreśla wielu autorów. Porusza się często ujęcie świadomości ekologicznej jako wąskie i szerokie lub prezentuje ujęcia zdominowane przez

przedmiot i metodologie badań poszczególnych dyscyplin naukowych. W znaczeniu wąskim świadomość ekologiczna to wiedza, poglądy i wyobrażenia o środowisku. Natomiast w znaczeniu szerokim¹ – jest to „całokształt uznawanych idei, wartości i opinii o środowisku jako miejscu życia i rozwoju człowieka (społeczeństwa)” [7, s. 87]. Zasadnicze różnice między tymi ujęciami sprowadzają się do odmiennej charakterystyki przedmiotu świadomości ekologicznej oraz jej statusu i wewnętrznej struktury [17, s. 33-40].

„Świadomość ekologiczną rozumiemy jako zależność ludzi od pozostałej części przyrody i świadomość wpływu, jaką działalność człowieka wywiera na otaczające środowisko” [11, s. 91-94]. Termin ten można zdefiniować także jako „rozumienie zagrożenia naturalnego środowiska człowieka przez niego samego oraz gotowość do podjęcia środków zaradczych”. Świadomość ekologiczna tworzy ogół czynników psychicznych prowadzących do postaw (zachowań) proekologicznych [12, s. 114-118]. Niewątpliwie najpopularniejszą definicję świadomości ekologicznej przytacza się jako zespół informacji i przekonań na temat środowiska przyrodniczego oraz postrzegania związków między stanem i charakterem środowiska przyrodniczego a warunkami i jakością życia człowieka [10, s. 163].

M. Huczek definiuje „świadomość ekologiczną jako odpowiedzialną postawę człowieka w stosunku do środowiska życia, wynikającą z wiedzy o tym środowisku i motywacji do zachowania go niezmiennym kształcie [...]. Działanie człowieka nie może wynikać z obawy przed sankcjami, ale z pewnego systemu wartości, którego podstawą jest wiedza. Wiedza w przypadku świadomości ekologicznej dotyczy znajomości oraz rozumienia zależności i praw ekologicznych, których nieprzestrzeganie prowadzi do naruszenia równowagi biologicznej w ekosystemach, a wreszcie do katastrof ekologicznych” [9, s. 16]. Kształtowanie się świadomości ekologicznej wymaga racjonalnego i emocjonalnego przyswojenia wiedzy, która powoduje podejmowanie odpowiednich działań proekologicznych. Pod pojęciem wiedzy o środowisku naturalnym rozumiemy wiedzę jaką człowiek posiada o przyrodzie, związkach w ekosystemach oraz problemach związanych ze środowiskiem, jak i możliwościach ich rozwiązania.

Świadomość ekologiczna jest pojęciem na, które składa się wiele komponentów natury psychologicznej, socjologicznej jak i ekonomicznej. Poziom świadomości ekologicznej społeczeństw uzależniony jest od warunków gospodarczych poszczególnych państw a także od współcześnie panujących trendów. Świadomość ekologiczna społeczeństwa² wywiera wpływ na różnorakie formy społecznego oddziaływania przedsiębiorców w sferze ekologii i ochrony środowiska.

¹ Szeroka świadomość ekologiczna ma swoje odzwierciedlenie w bezpośrednim działaniu mającym wpływ na zmniejszenie oddziaływania na środowisko.

² Świadomość ekologiczną można rozpatrywać zarówno w kategorii społecznej jak i indywidualnej. Świadomość ekologiczną dzielimy na realizowaną lub deklarowaną.

1.1. Uwarunkowania i czynniki kształtujące świadomość ekologiczną społeczeństwa

Świadomość ekologiczna jest pojęciem złożonym i kształtowanym przez wiele czynników. Badania pokazują, że do najważniejszych należą: poczucie zagrożenia, dostęp do informacji ekologicznej a w końcu wiedza będąca podstawą do kształtowania się późniejszych postaw proekologicznych [14, s. 52]. Poczucie zagrożenia zaspokajania potrzeb niższego rzędu wg hierarchii potrzeb Masłowa, wpływa na poziom wiedzy o środowisku i zmianach jakie się w nim dokonują np. po katastrofach ekologicznych. Wiedza zdobywana jest poprzez badania naukowe, edukację ekologiczną i wiarygodną informację z różnych źródeł. W środowiskach społecznych o niskim poziomie wykształcenia i ograniczonym przepływie informacji np. na wsiach obserwuje się małe zainteresowanie i tym samym niewielkie zaangażowanie w działania ekologiczne.

Ocena stanu środowiska naturalnego jest najczęściej poszukiwaną informacją wśród badanych respondentów w Urzędzie Miasta i Gminy, Inspekcji Ochrony Środowiska i Policji. Rola tej ostatniej wzrosła na przełomie lat 2004-2008, co może być związane z większą ilością zgłaszanych interwencji [9, s. 16-17]. Potwierdza to fakt, że incydenty ekologiczne przyczyniają się do poczucia zagrożenia i stanowią kluczowy komponent kształtujący późniejszą świadomość ekologiczną.

Podstawowym źródłem wiedzy ekologicznej na podstawie badań są media (prasa, radio, TV) choć ich rola nieznacznie zmalała w latach 2004-2008. Na drugim miejscu znalazła się szkoła i uczelnie w kategorii wiekowej najmłodszych respondentów od 18-24 roku życia, co daje nadzieję, że nasz system edukacji będzie przynosił efekty w rosnącej wrażliwości na problemy środowiskowe.

W badaniu respondenci nie wspomnieli o znaczeniu kościoła, ruchów konsumenckich czy ludzi biznesu. Ostatnia grupa będzie odgrywać ważną rolę w promowaniu wzorców właściwego zachowania wobec środowiska poprzez samokontrolę, stanowienie wysokich wymogów etycznych a w końcu poczucie odpowiedzialności, na które składają się budowanie wysokiego poziomu świadomości ekologicznej przedsiębiorstwa a w połączeniu z korzyściami ekonomicznymi mogą w istotny sposób poprawić wizerunek każdej firmy.

Do innych czynników kształtujących świadomość ekologiczną zaliczamy wykształcenie i wiek. Największym zainteresowaniem problemami środowiskowymi interesuje się grupa wiekowa w przedziale 39-45 lat oraz osoby z wyższym wykształceniem, co wynika z badań przeprowadzonych w 2008 roku przez Instytut na Rzecz Ekorozwoju. W okresie ostatnich 10 lat nie obserwuje się większych zmian w obrazie społeczno-zawodowym grupy o największej wrażliwości na problemy ekologiczne. W grupie tej dominują osoby na stanowiskach kierowniczych, pracownicy umysłowi, inteligencja, mieszkańcy

dużych miast powyżej (500 tys.) oraz osoby o dobrej sytuacji materialnej.³ Wyniki powyższych badań mogą determinować decyzje konsumenckie, ponieważ kryteriami „środowiskowymi” przy wyborze produktów kierują się respondenci młodzi, z wyższym wykształceniem, uczniowie lub studenci oraz mieszkańcy dużych miast. Od wielu lat jednak w pierwszej kolejności jakość i cena decyduje o zakupie produktu przez konsumenta a dopiero później jego przyjazność dla środowiska [2]. Respondenci zwracają uwagę na przyjazność środowiskową przy wyborze produktów spożywczych. W przypadku np. sprzętu AGD decydującą o zakupie jest głównie marka, natomiast zdecydowana mniejszość kupujących uwzględnia efekty środowiskowe danego towaru.

Rozwój i właściwe kształtowanie świadomości ekologicznej w zachowaniu człowieka często ograniczają pojawiające się bariery. Do najczęściej występujących należą trudności w rozwiązywaniu problemów ekologicznych oznaczających ludzką niemoc. Brak zainteresowania oraz wiary we własną skuteczność działań na rzecz ochrony środowiska stanowi główne uzasadnienie nie podejmowania inicjatyw proekologicznych przez respondentów. Co istotne traci na znaczeniu bariera finansowa w porównaniu do roku 2008.⁴ Należy pamiętać, że postawy proekologiczne są wyrazem najwyższej świadomości ekologicznej i objawiają się konkretnymi działaniami na rzecz środowiska naturalnego. Większość społeczeństwa niestety jedynie deklaruje chęć do podejmowania działań co jest rezultatem deklarowanej świadomości ekologicznej.

1.2. Świadomość ekologiczna organizacji

Powodzenie w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa uzależnione jest od wielu czynników. Znaczący wpływ na jego funkcjonowanie mają sygnały płynące z otoczenia, dlatego przedsiębiorstwa w przyszłości będą musiały działać odpowiedzialnie społecznie. Między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem naturalnym [5, s. 69] muszą istnieć swoiste relacje i związki a ochrona środowiska powinna być wpisana trwale w filozofię każdej firmy oraz strategię jej zarządzania w celu minimalizacji zagrożeń dla środowiska a źródła ich powstawania były niwelowane [18, s. 263].

Przedsiębiorstwa powinny nie tylko przestrzegać przepisów ale dążyć do wyznawania głębszej ideologii ekologicznej. Głównie menedżerowie oraz interesariusze powinni kierować się w swoich działaniach tzw. filozofią ekologiczną w kontekście ekologicznej działalności przedsiębiorstwa [21, s. 129]. W filozofii ekologicznej dominują dwa nurty: ekologia głęboka

³ Bołtromiuk A., *Polacy w zwierciadle ekologicznym. Raport z badań nad świadomością ekologiczną Polaków w 2008 roku*, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa, 2009, s. 6.

⁴ Badanie przeprowadzone w 2009 roku prze Instytut na Rzecz Ekorozwoju. Bołtromiuk A., *Świadomość ekologiczna polaków – zrównoważony rozwój*, Raport z badań 2009. Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa.

i humanizm ekologiczny [12, s. 130]. Nurt filozofii głębokiej ekologii powstał na początku lat 70. a zainicjowany został przez norweskiego filozofa Arne Naessa. Zrodził się on z wnikliwej obserwacji życia społecznego i kulturalnego na przestrzeni lat 60. oraz z dostrzeżenia postępującej degradacji środowiska naturalnego.

Nurt ekologii głębokiej skłania jej wyznawców do głębokiej refleksji poza utarte schematy myślenia. Oparty jest on na świadomości, że człowiek nie jest sam w środowisku naturalnym a stanowi jego integralną część. A. Naess'a przywoływał wielokrotnie pytania *"Dlaczego żyjemy tak, jak żyjemy? Jakie jest znaczenie życia? Jakie są najważniejsze cele w życiu? Których z wartości naprawdę niezbędnie potrzebujemy? A które wartości dotyczą zaledwie komfortu i powierzchownej zabawy? Dlaczego niszczymy przyrodę? Co to jest właściwy sposób życia? Jaka technologia jest lepsza? /.../ Czy społeczne i polityczne struktury współczesnych społeczeństw są odpowiednie do stawienia czoła nadchodzącemu kryzysowi ekologicznemu?"*⁵ Postulaty ekologii głębokiej ukazuje tabela 1 w porównaniu do światopoglądu dominującego w społeczeństwie.

Tabela 1. Ekologia głęboka a światopogląd dominujący

<i>Ekologia głęboka</i>	<i>Światopogląd dominujący</i>
Natura jako całość ma immanentną wartość – równość gatunków	Środowisko naturalne jako źródło zasobów człowieka
Harmonia z naturą	Panowanie nad naturą
Skromne potrzeby materialne (cele materialne służą szerszemu celowi samorealizacji)	Dobrobyt materialny i wzrost gospodarczy dla rosnącej populacji ludzkiej
Ograniczone zasoby Ziemi	Przekonanie o niewyczerpywalności zasobów
Umiarkowane stosowanie techniki, nauka niedążąca do opanowania natury	Wysoki poziom techniki i rozwiązań technicznych
Konsumpcja utrzymana na niezbędnym poziomie, przetwórstwo surowców wtórnych	Konsumpcjonizm
Tradycja wspólnot alternatywnych-bioregion	Scentralizowana wspólnota narodowa

Źródło: Devall B., Session G., *Ekologia głęboka: żyć w przekonaniu, iż Natura coś znaczy*, Pusty Obłok, Warszawa 1995, s. 98.

Humanizm ekologiczny w nieco odmienny sposób traktuje pozycję człowieka w naturze. W ekologii głębokiej człowiek stoi na równi ze wszystkimi innymi gatunkami natomiast w humanizmie ekologicznym podkreślona jest jego wartość w przyrodzie jako najwspanialszego tworu ewolucji naturalnej. Humanizm ekologiczny odrzuca antropocentryzm i jest zbiorem strategii postępowania obejmując kulturę, technologię i ideologię w nowym całościowym ujęciu [20, s. 223].

⁵ <http://pracownia.org.pl/filozofia-glebokiej-ekologii>

Rozwijające się przedsiębiorstwa muszą uwzględnić czynniki zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne wpływające na wybór właściwej dla niego strategii rozwoju. Ekologia mieści się wśród czynników zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych, dlatego dotyczy wielu aspektów funkcjonowania firmy. Wśród czynników zewnętrznych można zaliczyć regulacje prawne, politykę światową, stan wiedzy ekologicznej społeczeństwa oraz postawy proekologiczne klientów oddziałujących na dynamikę i strukturę popytu [4]. Do czynników wewnętrznych wpływających na wybór strategii firmy zaliczamy postawę proekologiczną pracowników każdego szczebla, a zwłaszcza kadry kierowniczej, świadomość spełnienia proekologicznych życzeń klientów, możliwości finansowe i techniczne we wdrażaniu systemów zapewnienia jakości jak, również kulturę organizacyjną firmy (ekologiczną). Firmy działają w różnych warunkach kulturowych, dlatego różne są ich postawy i typy proekologicznego nastawienia.

Pożądanym jest osiągnięcie przez firmę wysokiego poziomu świadomości ekologicznej i zrozumienie przez wszystkich pracowników, że dobrobyt społeczny można osiągnąć przez rozwój zrównoważony. Pracownicy muszą rozumieć, że mają indywidualny wpływ na stan środowiska a nie tylko kadra kierownicza. Świadomość ekologiczna jak wspomniano wcześniej musi wynikać z wiedzy o środowisku naturalnym i rządzących nim prawach, a także zagrożeniach i dostępnej o nim informacji. Z kolei wiedza powinna stanowić podstawę do kształtowania się systemu wartości ekologicznych, stąd niezwykle ważnym staje się rola szkoleń z zakresu wiedzy ekologicznej i motywacja do jej zdobywania. Wiedza ekologiczna powinna znaleźć się jako umiejętność stanowiąca wartość w łańcuchu wartości Portera a ta z kolei będzie bazować na przyszłych potrzebach uwzględniających wspólne standardy stylów życia przez kształtowanie świadomości wszystkich interesariuszy.

Dotychczasowa działalność w zakresie ochrony środowiska większości polskich przedsiębiorstw niestety opierała się na unikaniu konsekwencji gospodarczych a przecież eko-zarządzanie w organizacjach musi wiązać się ze świadomością ekologiczną całej kadry.

1.3. Eko-zarządzanie a świadomość ekologiczna organizacji w świetle badań polskich przedsiębiorstw

Świadomość ekologiczna organizacji jest ściśle związana z zarządzaniem ekologicznym w firmie i dotyczy wielu obszarów działań. W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki badań nad świadomością ekologiczną w przedsiębiorstwach dotyczących kilku obszarów badawczych takich jak ocena wpływu firm na środowisko, ograniczenie zużycia zasobów lub surowców, zagospodarowanie odpadów, motywacja i bariery do podjęcia działań środowiskowych tych planowych jak i już istniejących.

Na podstawie badań małych i średnich przedsiębiorstw⁶ wynika, że do najczęściej planowanych i podejmowanych działań proekologicznych niezmiennie od kilku lat należą: ograniczenie zużycia energii elektrycznej, poprawę estetyki otoczenia (około 36% badanych), ograniczenie emisji gazów i wytwarzanych odpadów oraz zużycie wody (25%) co stanowi 63% badanych firm. Wpływ swoich przedsiębiorstw na środowisko jako „duży lub bardzo duży” ocenia 25% przedstawicieli firm, tj. więcej niż w roku 2006. Konkretnie działania proekologiczne firm mają swoje odzwierciedlenie w najczęściej wskazywanych przez nie czynnikach wywierających wpływ na środowisko. Na pierwszym miejscu znalazło się nadmierne zużycie energii elektrycznej (42%), podobnie emisja ścieków (35%) i gazów (35%) oraz powstawanie odpadów wymagających składowania (34%). Wśród czynników decydujących o podjęciu działań proekologicznych najczęściej wskazywanym była chęć obniżenia kosztów 59% oraz poprawa wizerunku firmy 47%, poprawa stanu środowiska w okolicy (bez motywacji ekonomicznych) oraz możliwość wzrostu pozycji rynkowej 22%.⁷ Dla porównania w szwedzkich badaniach małe firmy, pytane o powody podejmowania działań proekologicznych na pierwszym miejscu podały świadomość ekologiczną kierownictwa na równi z chęcią obniżenia kosztów.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw (80%) bierze pod uwagę w swoich decyzjach dotyczących rozwoju zagadnienia środowiskowe ale niestety tylko 27% z nich posiada dokument precyzujące działania na rzecz środowiska. Nastąpił też w tym zakresie zdecydowany spadek o 30% w stosunku do poprzednich lat. Certyfikaty ISO 14001 posiada około 11% firm biorących udział w badaniu a 20% zamierza wdrożyć jakiś system zarządzania środowiskowego. Ponad 60% przedsiębiorstw bierze pod uwagę kwestie ochrony środowiska jako istotnego elementu działań marketingowych oraz wpływ ekologii na pozytywne kreowanie wizerunku firmy. Coraz więcej przedstawicieli kadry kierowniczej dostrzega problemy zaangażowania się ich firm w problemy zmian klimatycznych wywołanych nadmierną eksploatacją zasobów naturalnych. W 2008 roku dla 10% badanych działania na rzecz klimatu stanowią najważniejszy priorytet firmy a dla 14% jeden z pięciu najważniejszych priorytetów. Połowa firm deklaruje, że redukcja emisji dwutlenku węgla jest ważnym elementem budowania ich marki. Do najczęściej podejmowanych działań służących zmniejszeniu śladu węglowego są:

⁶ Badania zostały przeprowadzone przez Klub Czystego Biznesu w drugiej połowie 2008 roku na próbie 104 firm. Próba dotyczyła mikro- i małych przedsiębiorstw (po 39% udziału w próbie), średnich 14% i dużych 8% udziału w całej próbie. Struktura branżowa jest różnorodna, w większości dotyczy firm usługowych, handlowych, drzewnych i wodno-kanalizacyjnych, turystycznych, budowlanych, mechanicznych, spożywczych, biurowych, motoryzacyjnych i innych.

⁷ Raport: *Problemy oddziaływania małych i średnich przedsiębiorstw na środowisko*. Badania ankietowe przeprowadzone przez Klub Czystego Biznesu w 2008. Tomaszowice 2008.

monitoring zużycia energii elektrycznej (33%), zmniejszenie ilości wytwarzanych odpadów komunalnych (32%) oraz zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii (22%). Niewielki procent działań podejmowanych przez firmy dotyczył zmiany zachowań klientów oraz dostawców przez co ich wpływ na środowisko się zmniejszył oraz inwestowania w technologie neutralizujące emisję dwutlenku węgla, zmiany surowców lub procesów produkcji. 34% badanych firm nie podjęło żadnych działań w kierunku rozwiązywania problemów klimatycznych. Nie wszystkim firmom pomimo zaangażowania w kwestie redukcji CO₂ udaje się rzeczywiście ją ograniczyć a aż 63% podmiotów nie osiągnęło w tym zakresie żadnych efektów (lub niższe niż o 1% redukcji w stosunku do stanu wyjściowego), z czego 32% nie planuje w dalszym ciągu podjęcia żadnych kroków. Do najistotniejszych barier utrudniających firmom ograniczenie emisji jest konieczność podejmowania bardziej pilnych działań biznesowych (41%), dla 18% jest to problem złożoności tematu a 16% podaje jako przyczynę, wysokie koszty redukcji emisji dwutlenku węgla dla przedsiębiorstwa (16%).

Jak wynika z badań większość działań prośrodowiskowych oparta jest jednak w niewielkim stopniu na realizowanych przedsięwzięciach. Większość z nich jak pokazują badania a także konkretne przykłady firm bazuje na ograniczaniu głównie surowców. Niewielki procent firm decyduje się na kosztowne przedsięwzięcia w kierunku technologii proekologicznych nie wynikających z uregulowań prawnych. Firmy owszem deklarują chęć zainwestowania własnych środków w inwestycje modernizujące technologie ale w rzeczywistości rynkowej rzadko ma to zastosowanie jeśli nie wynika z konieczności. Podobnie sytuacja ma się w przypadku ograniczania zużycia energii elektrycznej pozyskiwanej tradycyjnie z paliw kopalnych. Niewiele jeszcze firm w Polsce ogranicza jej zużycie wykorzystując alternatywne źródła energii jak w przypadku firmy *ABB*, która zwiększyła efektywność energetyczną dzięki kolektorom słonecznym. Drugim źródłem energii w firmie stał się odpad w postaci niewykorzystywanej technologicznie pary wodnej. Zakład przeszedł proces termomodernizacji dzięki czemu zmniejszono zapotrzebowanie na energię elektryczną o połowę. W przypadku wielu przedsiębiorstw ograniczenie zużycia prądu ogranicza się do sfer deklaracji. Potwierdzeniem tego mogą być badania przeprowadzone przez *D-Link Technology*, z których wynika, że większość firm organizujących przetargi na zakup sprzętu IT w ogóle nie bierze pod uwagę czynników związanych z energooszczędnością urządzeń (42%) lub robi to sporadycznie (41%). Jedynie co dwudzieste (5%) przedsiębiorstwo deklaruje, że za każdym razem przy zakupie sprzętu, w specyfikacji przetargowej umieszcza "energooszczędne" wymagania. Dalsze 11% stara się robić to jak najczęściej. W co szóstej firmie sprzęt teleinformatyczny pobiera ponad 60% energii, a statystyczne polskie przedsiębiorstwo zużywa na zasilanie infrastruktury IT 36% wykorzystywanej energii elektrycznej.

Dla porównania badania⁸ przeprowadzone przez M. Huczka w polskich przedsiębiorstwach włókienniczych wskazywały do tej pory na duże braki w zakresie znajomości zarządzania środowiskiem naturalnym wśród części kadry kierowniczej. W oparciu o podobny zestaw pytań, przeprowadzono badania wśród studentów, które wskazywały na dobry stopień poznania i akceptacji zasad zarządzania środowiskiem. Respondenci podkreślali rolę szkoleń pracowników jako fundament wiedzy i kultury ekologicznej. Równocześnie nie przywiązywali zbyt dużej wagi do konieczności zaangażowania się kierownictwa firmy w problematykę środowiska naturalnego. Wynika z tego fakt, że zarządzanie środowiskiem naturalnym w kontekście konkurencyjności firmy musi opierać się menadżmencie ekologicznym a ten na świadomości ekologicznej oraz odpowiedzialności za ekologiczne następstwa decyzji menadżerskich. Menadżment ekologiczny opiera się na wiedzy i kulturze ekologicznej, dlatego dotyczy całej załogi a nie tylko samego kierownictwa [8, s. 9].

Rosnąca rola aspektu ekologicznego powinna w przyszłości mieć oparcie w świadomości ekologicznej. Dla przedsiębiorstw oznaczać to będzie umiejętne zarządzanie wiedzą wykorzystujące świadomość ekologiczną [3]. Świadomość ekologiczna rodzi z kolei postawy proekologiczne. Kształtowanie się świadomości ekologicznej całej organizacji uzależnione jest zatem od wiedzy ekologicznej, informacji i poczucia zagrożenia. Poczucie zagrożenia związane z ryzykiem technicznym w ochronie środowiska może dotyczyć katastrof ekologicznych (np. awaria reaktora atomowego w Czarnobylu). Zdobyte doświadczenie pozwala budować wiedzę w organizacjach a świadomość zagrożeń (ryzyka ekologicznego) pobudza uczenie się organizacji i zdobywanie informacji o zagrożeniach. Wiedza kształtuje system wartości ekologicznych całej organizacji (nie tylko kierownictwa) wpływając na postrzeganie i zachowanie wobec środowiska przyrodniczego. Te z kolei kształtują świadomość ekologiczną, która staje się bazą do właściwych postaw. Postawy proekologiczne uzależnione są od kultury ekologicznej organizacji, jako gotowości do działań ludzi i zachowań, wykazując szacunek dla przyrody. Kultura ekologiczna opiera się na przekonaniu, że środowisko naturalne umożliwia istnienie i rozwój ludzkości i niezbędna jest harmonia między człowiekiem a przyrodą [9, s. 17]. Kultura organizacji powinna mieć wpływ na zachowania ludzi wobec środowiska naturalnego a zatem możemy mówić o swoistym, sprzężeniu zwrotnym między zachowaniem organizacji i jej świadomością ekologiczną a kształtowaniem świadomości społeczeństwa. Wysoka świadomość ekologiczna organizacji zwłaszcza ekologicznych (np. non-profit) pobudza społeczeństwo do większego zainteresowania problematyką środowiska a to z kolei może wymuszać wrażliwość organizacji na problemy ekologiczne.

⁸ Badania przeprowadzono przed wstąpieniem Polski do UE.

1.4. Inicjatywy ekologiczne na przykładzie wyników badań organizacji zachodnich

Przedstawiciele firm zachodnich obawiają się, że dbałość o środowisko naturalne przyczynia się do zmniejszenia rentowności oraz przewagi konkurencyjnej w stosunku do podmiotów z państw rozwijających się, w których presja CSR-u nie istnieje. Jak wynika z przeglądu badań polskie przedsiębiorstwa stoją przed podobnymi dylematami. Warunki w jakich funkcjonują nasze przedsiębiorstwa różnią ze względu na poziom świadomości ekologicznej społeczeństwa a także świadomość samych firm. Pomiędzy przedsiębiorstwami zagranicznymi a polskimi istnieje luka co do poziomu ogólnego zaangażowania środowiskowego, pomimo pozytywnej oceny naszych firm. Potwierdzeniem tego twierdzenia są badania porównawcze poziomu zaangażowania przedsiębiorstw z Polski oraz Anglii i Nowej Zelandii [13, s. 24]. Wyniki wskazują na konieczność intensyfikacji działań w sferze zarządzania środowiskowego i podejmowania dalszych działań proekologicznych opartych na proaktywnych strategiach zarządzania.

Badania inicjatyw proekologicznych ponad 30 dużych korporacji przeprowadzone przez Prahalad'a, Rangaswami i Nidumolu wskazują na dużą dbałość o środowisko, która przyczynia się poprawy ogólnych wyników firm [14, s. 45-48]. Przedsiębiorstwa stając się przyjazne środowisku obniżają koszty, dodatkowo generują dochody z lepszych ekologicznie produktów a nawet powstają nowe biznesy oparte wyłącznie na ekologii. Proekologiczne działanie zmusza firmy do przeobrażeń w myśleniu o produktach, technologiach i misjach firm. Traktowanie ochrony środowiska jako zasadniczego celu w dzisiejszych czasach, pozwala rozwinąć umiejętności pionierom. Przedsiębiorstwa zachodnie podążają w kierunku nowych wyzwań ekologicznych ale muszą przejść przez 5 kolejnych etapów zmian takich jak: postrzeganie dostosowań jako szansy, kreowanie proekologicznych postaw w łańcuchu wartości, projektowanie proekologicznych produktów i usług, rozwój nowych modeli biznesowych oraz budowa platform praktyk przyszłości.

W etapie pierwszym firma powinna dostosować się jak najszybciej do zmieniających się norm i przepisów prawnych zanim zostaną one wprowadzone w życie. Pożądanym jest sprostanie przez przedsiębiorstwo najwyższym wymaganiom nawet jeśli nie obowiązują w danym kraju. W ostatnich 20 latach pojawiło się wiele nowych kodeksów ochrony środowiska, które są często dużo surowsze od prawa krajowego. Jeżeli firma dostosuje się do nowych wymagań pozwoli to jej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej tak jak zrobili to amerykańscy producenci samochodów **General Motors**, **Ford** czy **Chrysler**. Korporacje te sprostały wysokim wymaganiom zużycia paliwa i emisji gazów po zaproponowaniu ich przez władze Kalifornii. Na początku lat 90. **Hewlett Packard** uznał, że ołów ma właściwości toksyczne i prawdopodobnie rząd

w przyszłości zabroni go używać do lutowania. Firma eksperymentowała z alternatywnymi materiałami, w efekcie zastąpiła ołów amalgamatem z cyny, srebra i miedzi. Pozwoliło to firmie na błyskawiczne dostosowanie się do dyrektyw Unii Europejskiej dotyczących niebezpiecznych substancji, która reguluje m.in. wykorzystanie ołowiu w produktach elektronicznych od lipca 2006 roku. Przykład powyższych firm pokazuje, że przyjazność środowisku może służyć także firmie. Przedsiębiorstwa decydujące się spełnianie najmniej restrykcyjnych standardów, będą zmuszone robić to oddzielnie dla każdego kraju, ze względu na różne prawo. Inne działania HP, pokazują, że współdziałanie z rywalami i legislatorami może opóźnić wprowadzenie nowych norm, dając czas firmom na przystosowanie się. HP po otrzymaniu informacji dotyczącej opłat za złomowanie sprzętu elektronicznego w stosunku do ilości sprzedaży – według nowych regulacji unijnych – zainicjował współpracę między **SONY, Braun i Electrolux** w celu utworzenia prywatnej platformy recyklingu w Europie. Platforma ta współpracowała z ponad tysiącem firm w trzydziestu krajach przeprowadzając proces recyklingu ponad 20% urządzeń objętych dyrektywą. Dzięki skali operacji opłaty platformy są niższe o około 55% od innych alternatyw. HP dzięki takim przedsięwzięciom zaoszczędził w latach 2003-2007 ponad 100 mln dolarów wzmacniając jednocześnie swoją pozycję w branży, reputację wśród klientów i polityków.

W drugim etapie firma powinna skupić się kreowaniu proekologicznych postaw w łańcuchu wartości. Wiele firm decyduje się na redukcję zużycia zasobów, jak węgiel, ropa naftowa, gaz ziemny, woda czy drewno. Korporacje zachodnie współpracują z interesariuszami w celu opracowania przyjaznych środowiskowo materiałów, komponentów, a także redukcji odpadów. Firmy początkowo jako cel priorytetowy wyznaczają poprawę wizerunku ale z czasem okazuje się, że mogą redukować koszty i kreować nowe biznesy. Świadome ekologicznie korporacje wpływają na dostawców, aby stali się bardziej proekologiczni poprzez nowe zachęty. Wykorzystując zainteresowanie i świadomość ekologiczną ludzi dotyczącą niszczenia lasów tropikalnych, firmy **Cargill i Unilever** rozwinęły nowe technologie i trwałe praktyki w uprawie między innymi oleju palmowego, soi, kakao i innych. To przyniosło zwiększenie plonów i udoskonało magazynowanie nasion. Unilever zadeklarował, że będzie współpracował tylko z proekologicznymi dostawcami.⁹ W 2008 roku prezes **Wal-Mart'u** przekazał polecenie ponad tysiącu swoich dostawców w Chinach, zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych i odpadów o 5% do 2013 roku oraz zwiększenie efektywności energetycznej produktów o 25% do 2011 roku.

Firma **FedEx** zdecydowała się na redukcję zużycia paliwa poprzez zastąpienie starej floty nową (Boeing 757) w programie Fuel Sense. Przyniesie to firmie zmniejszenie ilości zużywanego paliwa o 36%, zwiększając jedno-

⁹ Uprawa herbaty i oleju palmowego metodami ekologicznymi.

częściej zdolności przewozowe o 20%. FedEx wdrożył zestaw 30 programów komputerowych, które pomagają optymalizować rozkład lotów samolotów a także zainwestował w 1,5 MW systemy na słoneczną energię w swoich hubach dystrybucyjnych w Kalifornii i Kolonii. Wykorzystuje także dostawcze samochody z silnikami hybrydowymi, które zużywają o 42% mniej paliwa niż tradycyjne samochody. FedEx wykorzystał wiedzę swoich ekspertów w zakresie oszczędności i stworzył nową firmę konsultingową w celu czerpania z niej dużych zysków. Wiele przedsiębiorstw w ramach oszczędności własnych ale także związanych z ochroną środowiska zachęca pracowników do pracy w domu. Taka forma organizacji pracy zmniejsza koszty i zużycie energii oraz czas poświęcony na dojazdy. W 10% badanych korporacjach tak pracuje od 21% do 50% zatrudnionych. W IBM z 320 tys. pracowników w trybie zdalnym pracuje aż 25% zatrudnionych dając roczny zysk około 700 mln dolarów. Takie oszczędności firma uzyskała choćby wyniku zmniejszenia powierzchni biurowej.

Istotnym problem środowiskowym dla firm są zwroty, które zmniejszają rentowność rocznie o 4%. W celu minimalizacji oddziaływania zużytego sprzętu na środowisko firmy starają się odzyskać część produktów poprzez zamianę ich zastosowania. Proces recyklingu firmie Cisco pochłaniał rocznie 8 mln dolarów, dlatego zdecydowano się na znalezienie nowego przeznaczenia wycofanego sprzętu. Nowe zastosowanie mogło znaleźć aż 80% przeznaczonego do recyklingu produktów. Firma powołała zespoły do odzyskiwania wartości, który określił wewnętrznych odbiorców jak: zespół obsługi klienta (reklamacje i usługi kontraktowe), zespoły wsparcia technicznego (organizacja szkoleń i prezentacja sprzętu). W 2005 roku powołano nową jednostkę biznesową zajmującą się wyłącznie recyklingiem, w efekcie czego wzrosło wtórne użytkowanie urządzeń z 5% do 45% w latach 2004-2008, a koszty recyklingu zredukowano do 40%. Nowy biznes przynosi rocznie 100 mln dolarów dodatkowego zysku. Powyższe przykłady pokazują jak firmy mogą czerpać realne zyski przy jednoczesnych oszczędnościach energii i redukcji odpadów.

Kolejny etap jaki powinna przejść każda firma to przyjrzenie się projektowaniu proekologicznych produktów i usług. Firmy Procter & Gamble i Clorox po przeprowadzeniu badań na rynku amerykańskim dowiedziały się, że ich produkty wcale nie są przyjazne środowisku w kwestiach zużycia energii i biodegradowalności. Wymagało to przeprojektowania produktów i linii technologicznych. Opracowanie rozwoju nowej technologii prania w zimnej wodzie stało się priorytetem P&G, w celu ograniczenia zużycia energii elektrycznej przez budżety amerykańskich gospodarstw domowych. W 2005 roku korporacja wprowadziła na rynek dwa nowe produkty związane z tą technologią: *Tide Coldwater* (rynek amerykański) i *Ariel Cool Clean* (rynek Europejski). Produkty te spotkały z większym zainteresowaniem w Europie zwłaszcza w Holandii, gdzie nastąpił spektakularny wzrost ich użycia z 2%

do 52% w gospodarstwach domowych. P&G kontynuuje promocję nowych produktów, podkreślając ich niższe zużycie energii. W podobne inicjatywy zaangażowała się firma Clorox, która jako pierwsza na rynek wprowadziła grupę niesyntetycznych produktów utrzymania czystości – **Greek Works**. Przedsięwzięcie kosztowało 20 mln dolarów i wymagało rozwiązania kluczowych kwestii marketingowych. Ostatecznie zdecydowano się podnieść cenę o 15-25% w stosunku do tradycyjnych detergentów w celu podkreślenia wyższej jakości zastosowanych surowców. Zespół marketingowy zdecydował się na umieszczenie logo Clorox-u na nowym produkcie. Dużym osiągnięciem firmy było przekonanie jednej z ważniejszych grup aktywistów w ochronie środowiska w USA, aby poparli sprzedaż Greek Works. Wzmocniło to wiarygodność Clorox-u co kosztowało ją 500 tys. dolarów. Nowy produkt koncernu zwiększył sprzedaż naturalnych środków czystości o 100%. Zachęciło to firmę do nowych proekologicznych działań.

Niektóre firmy amerykańskie wdrożyły nowe modele biznesowe jako kolejny etap ich drogi ku ekologizacji przedsiębiorstw. Tak uczynił wspomniany wcześniej FedEx, integrując się z inną siecią **Kinko's** w sferze usług kurierskich. Firma **Waste and Management**¹⁰ stworzyła nowe modele biznesowe poprzez współpracę z klientami. Oszacowano, że w śmieciach znajdują się materiały nadające się do wykorzystania o wartości około 9 mln dolarów. Firma powołała nową jednostkę biznesową tzw. Greek Squaw, która rozpoczęła współpracę z SONY w celu zbierania elektronicznych odpadów.

Ostatnim etapem działalności proekologicznej firm jest rozwijanie praktyk przyszłości, które zmieniają dotychczasowe myślenie i działanie. Firmy Dell, HP, IBM inwestują w rozwój nowych platform już teraz, ale przede wszystkim wymagało to decyzji zarządów. Podobnie firma General Electric zadeklarowała podjęcie działań w kwestiach ochrony środowiska, dzięki czemu przewodzi w kilku branżach.

Powyższe formy inicjatyw firm amerykańskich mogą stanowić przykład dla przedsiębiorstw w Polsce. Dzięki nowym mechanizmom firmy mogą łączyć zielone inicjatywy z wynikami biznesowymi. W przyszłości prawdopodobnie tradycyjne prowadzenie firm już nie wystarczy.

3. Podsumowanie

Niski poziom świadomości ekologicznej kadry kierowniczej i pozostałych pracowników jest uzależniony od świadomości ekologicznej społeczeństwa. Mimo dużej aktywności w ciągu ostatnich dwudziestu lat ekologicznych organizacji pozarządowych, nie udało się radykalnie zmienić poziomu świadomości ekologicznej społeczeństwa polskiego. Jak wynika z przeglądu badań

¹⁰ Firma zajmująca się wywozem śmieci.

obserwuje się co prawda systematyczny ale powolny wzrost. Wynika to z braku w Polsce adekwatnego systemu edukacji ekologicznej młodego pokolenia zarówno na poziomie szkolnym jak i akademickim np. na kierunkach studiów o zarządzaniu, który wnosiłby przede wszystkim utrwalanie nawyków i postaw proekologicznych. Nie uczy tego dom rodzinny ani dorośli. Nie uczymy się z pokolenia na pokolenie dbałości o środowisko a przecież świadomość ekologiczna jednostki kształtuje świadomość całego społeczeństwa. Tym smutniejszy wydaje się fakt, że przyszłe pokolenie menadżerów będzie odzwierciedlać obraz społeczny. Jak wynika z przytoczonych badań nad świadomością ekologiczną, przedsiębiorstwa formułując strategię z uwzględnieniem aspektu ekologicznego często deklarują jej chęć realizacji, dlatego istnieje rozbieżność między strategiami deklarowanymi a realizowanymi. Wynika to często z uwzględnienia w pierwszej kolejności wymogów ekonomicznych. Przedsiębiorstwa polskie jednak coraz częściej zdają sobie sprawę, iż realizacja strategii ekologicznych może być oparta na wysokiej świadomości ekologicznej interesariuszy. Przedsiębiorstwa obawiają się jednak, podjęcia ryzyka w realizacji strategii ekologicznych co często związane jest z brakiem wiedzy ekologicznej i dostępu do rzetelnej informacji a przecież ekologia może stanowić element zmniejszenia ryzyka produkcyjnego, rynkowego czy finansowego. Niepodjęcie działań proekologicznych może paradoksalnie zwiększyć ryzyko dla ekosystemów, społeczności czy pracowników. Firmy amerykańskie pokazują, że inwestycje w proekologiczne działania przynoszą wiele korzyści firmie, społeczeństwu i środowisku. Wymaga to jednak zastosowania wielu często trudnych mechanizmów a nierzadko zainwestowania dodatkowych środków.

Analiza wyników badań polskich przedsiębiorstw pokazuje, że charakteryzują się one wybiórczą wysoką świadomością ekologiczną w stosunku do określonych obszarów działań. Duża grupa przedsiębiorstw nie jest świadoma wpływu jaki wywiera na środowisko. Przedsiębiorstwa o wysokiej świadomości skupiają się na ograniczaniu zużycia zasobów nieodnawialnych, gdyż w ramach działań prośrodowiskowych nie tylko uwzględniają kwestie klimatyczne, ale także podejmuje się konkretnych działań w tym zakresie. Kwestie te w obecnym czasie kształtują współczesną politykę światową a zatem wywierają wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw. Takie działania charakteryzuje wysoka świadomość ekologiczna nie opierająca się na deklaratywności odpowiedzi. Inne powody jakimi podyktowane są działania proekologiczne wynikają wciąż z przyczyn ekonomicznych a w mniejszym stopniu wyłącznie środowiskowych (nie brano pod uwagę czynników wymuszających). Można zatem wysnuć wniosek końcowy, że motywów działań proekologicznych podyktowane są poziomem świadomości ekologicznej całego personelu poszczególnych firm.

Literatura

- [1] **Bołtromiuk A.:** *Polacy w zwierciadle ekologicznym*. Raport z badań nad świadomością ekologiczną Polaków w 2008 roku, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa, 2007.
- [2] **Bołtromiuk A.:** *Świadomość ekologiczna Polaków – zrównoważony rozwój*, Raport z badań 2009, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa, 2008.
- [3] **Chodyński A.:** *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2007.
- [4] **Chodyński A.:** *Zarządzanie ekologiczne w strategii przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 11/5, 1999.
- [5] **Chodyński A.:** *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*. Wydawnictwo WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec, 2002.
- [6] **Devall B., Session G.:** *Ekologia głęboka: żyć w przekonaniu, iż Natura coś znaczy*, Pusty Obłok, Warszawa 1995.
- [7] **Domka L.:** *Kryzys środowiska a edukacja dla ekorozwoju*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1998.
- [8] **Huczek M.:** *Stosowanie zasad zarządzania środowiskiem naturalnym w firmie ocenie studentów szkół niepaństwowych*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu. „Zarządzanie i marketing”, 4-2/2003.
- [9] **Huczek M.:** *Strategia zarządzania środowiskiem naturalnym w przedsiębiorstwie*, BIT Bielsko-Biała 1999.
- [10] **Kiełczowski D.:** *Ekologia społeczna*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2001.
- [11] **Kobyłko G.:** *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [12] **Kramer M., Urbaniec M., Kryński A.:** *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, Tom I *Interdyscyplinarne założenia proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2005, 114-118; Kulasiewicz J.: *Głęboka ekologia Arne Naessa*, Pracownia na rzecz Wszystkich Istot, Bielsko-Biała 1993.
- [13] **Leszczyńska A.:** *Poziom zaangażowania środowiskowego przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/2008.
- [14] **Łuczka-Bakuła W.:** *Czynniki warunkujące proekologiczne zmiany w modelu konsumpcji*, „Człowiek i Przyroda” 1996 nr 4, ZEC KUL, Lublin, s. 52.
- [15] **Mc Lean R.:** *What's your strategy: environmental strategies get obscured In a fog of politically correct rhetoric, it's time to lift the Cloud*, „Environmental Protection”, 2001, Vol. 12, 5.

- [16] **Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R.:** *Why sustainability is the now key driver of innovation*, „Harvard Business Review”, September 2009.
- [17] **Papuziński A.:** *Świadomość ekologiczna w świetle teorii i praktyki*, „Problemy Ekorozwoju”, 2006, Vol. 1, No. 1.
- [18] **Penc J.:** *Sztuka skutecznego zarządzania* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [19] **Polowczyk J.:** *Dlaczego dbałość o środowisko jest obecnie kluczowym czynnikiem innowacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 10/2009.
- [20] **Skolimowski H.:** *Humanizm ekologiczny: Odpowiedź na pytanie: Dokąd zmierzamy?* [w:] Papuziński A., Hull Z. (red.): *Wokół eko-filozofii*, Wyd. Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2001.
- [21] **Burger T.:** *Uwagi o świadomości ekologicznej*, „Przegląd Powszechny” 1986, nr 12.
- [22] **Żemigła M.:** *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

21 WYBRANE ASPEKTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW PODLASKIEGO SEKTORA MLECZARSKIEGO

Renata Rakieć

Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku

1. Ogólna charakterystyka sektora mleczarskiego

Przedmiotem badań została wybrana grupa przedsiębiorstw mleczarskich, stanowiąca istotną część przemysłu spożywczego. Sektor ten stanowi jeden z filarów i motorów kondycji polskiej gospodarki. W 2005 roku sektor ten generował 17,6% produkcji całego polskiego przemysłu, co stanowiło około 5% PKB. O roli tego sektora świadczy również dynamika zmian produkcji sprzedanej, która w okresie 2000-2005 wynosiła 22,4%. Przedsiębiorstwa przemysłu mleczarskiego odgrywają istotną rolę w gałęzi całego przemysłu, gdyż produkty tego sektora mają znaczące zastosowanie w przemyśle cukierniczym, farmaceutycznym, garmażeryjnym. Mleczarstwo wywiera znaczący wpływ na gospodarkę regionu, gdyż kształtuje poziom konsumpcji, oddziałuje na rolnictwo, przemysł i handel. Znaczenie tego przemysłu w kształtowaniu sytuacji całej gospodarki będzie ulegać dalszemu zwiększaniu, gdyż od 1995 roku konsumpcja żywności rośnie i obecnie jest o 52% wyższa niż w 1995 roku, i o ponad 14% wyższa niż w 2000 roku. W kolejnych latach rosła produkcja mleka spożywczego z 1899 tys. ton w 2002 roku do 2000 tys. ton w 2004 roku. Odnotowano również wzrost produkcji masła, ze 150 tys. ton w 2002 roku do 165 tys. ton w 2004 roku, oraz wzrost produkcji serów z 453 tys. ton w 2000 roku do 500 tys. ton w 2004 roku. [11, s. 14]. Według prognoz Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej krajowe zapotrzebowanie na mleko i jego przetwory utrzyma się na obecnym poziomie lub może nawet przejściowo zmniejszyć się pod wpływem spodziewanego wzrostu cen mleka i jego przetworów, w tym zwłaszcza masła [15, s. 29]. Będzie rosło zapotrzebowanie na mleko towarowe na skutek szybkiego zmniejszania się liczby gospodarstw produkujących mleko oraz denaturalizacji jego spożycia. Wzrostu produkcji i sprzedaży w sektorze mleczarskim można również spo-

dziewać się pod wpływem przyspieszenia wzrostu gospodarczego i dochodów gospodarstw domowych. W związku ze stosunkowo niską elastycznością dochodową artykułów spożywczych, można również spodziewać się, że dalsze zmiany w poziomie popytu na te artykuły będą determinowane przyzwyczajeniami i wiedzą dietetyczną, przy jednoczesnym niewielkim wpływie zmian dochodów.

1.1. Charakterystyka podlaskich przedsiębiorstw mleczarskich

Według A. Zalewskiego, ze względu na ilość przedsiębiorstw mleczarskich, można wyróżnić następujące regiony [19, s. 34]:

Region 1 – to mleczarstwo województwa podlaskiego, zdecydowanie przodujące w produkcji artykułów mleczarskich na rynek krajowy i zagraniczny.

Region 2 – to województwo lubelskie, gdzie przetwórstwo mleka jest najbardziej zróżnicowane i występują nadwyżki towarowe.

Region 3 – obejmuje południową część Wielkopolski.

Region 4 – obejmuje województwo łódzkie, gdzie jest dużo małych spółdzielni mleczarskich i w których powinna się odbywać konsolidacja firm wokół liderów na regionalnym rynku.

Region 5 – obejmuje przedsiębiorstwa województwa mazowieckiego.

Region 6 – to województwo pomorskie, gdzie koncentracja produkcji powinna pogłębiać specjalizację międzyspółdzielczą.

Podlasie jest zagłębiem mleczarskim, gdyż występują tu cechy, mające korzystny wpływ na rozwój tego podsektora przemysłu spożywczego [8, s. 112]:

- w strukturze użytków rolnych łąki i pastwiska zajmują 35,4% (w kraju 21,7%),
- przeciętna powierzchnia indywidualnego gospodarstwa rolnego wynosi 9,8 ha (średnia wielkość gospodarstwa w kraju wynosi 6,9 ha),
- produkcja mleka w przeliczeniu na 1 ha użytków rolnych, 1 mieszkańca oraz na 1 krowę jest dwukrotnie większa niż przeciętnie w kraju,
- podlaskie przedsiębiorstwa przemysłu mleczarskiego wytwarzają bardzo dobrej jakości produkty finalne i niemal wszystkie zostały dopuszczonych do eksportu wyrobów do krajów zrzeszonych w Unii Europejskiej,
- zanieczyszczenie powietrza i gleby odpadami przemysłowymi jest niskie,
- towarowość produkcji mleka, w porównaniu z przeciętną w kraju, która wynosi 57%, jest wysoka i wynosi 80%.

Wśród podlaskich przedsiębiorstw sektora mleczarskiego dominują przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające powyżej 50 pracowników, co umożliwia to wykorzystywanie dodatnich efektów skali.

1.2. Dotychczasowa sytuacja na rynku mleczarskim

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Toruńską Szkołę Zarządzania, krajowe przedsiębiorstwa mleczarskie nie są wystarczająco konkurencyjne na rynku [12, s. 20]. Najczęściej stosowanymi instrumentami konkurowania są:

- szeroki asortyment wyrobów,
- konkurencja cenowa,
- duża ilość punktów sprzedaży,
- działania promocyjne, zwłaszcza reklama.

Konkurenci zagraniczni, oferujący konkurencyjne produkty na polskim rynku, instrumenty konkurowania opierają na produkcie i w walce konkurencyjnej stosują przede wszystkim [8, s. 18]:

- intensywną promocję sprzedaży,
- atrakcyjne opakowania,
- dobrze przygotowane strategie marketingowe,
- szeroką ofertę produktową.

Wyróżnienie produktu na rynku umacnia pozycję konkurencyjną firm zagranicznych w stosunku do konkurentów oraz umożliwia akceptację nabywców. Najsilniejsza konkurencja w branży mleczarskiej występuje w galanterii mleczarskiej, napojach mlecznych, wyrobach UHT, serkach owocowych, serach podpuszczkowych i dojrzewających, deserach. Większość firm (74%) próbuje stosować **strategię konkurowania opartą na specjalizacji** w produkowaniu ściśle określonej grupy wyrobów [13, s. 80]. Umożliwia to zdobycie znacznej siły przetargowej nabywcy surowców, i pozwoliło na utrzymywanie cen skupu mleka na stałym niskim poziomie. Dzięki temu marża przetwórcza w Polsce była dotychczas znacznie wyższa niż wśród najbliższych konkurentów. Porównanie relacji cen zbytu do cen surowca mlecznego przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Relacje cen zbytu masła do cen skupu mleka.

Kraj	2000	2001	2002	2003	I półr. 2004
Polska	14,9	12,1	13,2	13,7	12,8
Niemcy	11,2	10,2	10,0	10,6	11,3
Francja	10,8	10,4	10,1	10,0	10,9
Holandia	10,9	10,1	10,2	10,4	12,0
Wielka Brytania	11,7	11,9	11,3	11,9	11,5

Źródło: [15].

Znacznie niższe relacje cen zbytu masła do cen skupu mleka w pozostałych krajach członkowskich wskazują na znacznie wyższy udział kwot otrzymywanych przez rolników w cenach wyrobów mleczarskich. Jest to możliwe dzięki szeroko stosowanym subwencjom do przerobu masła i do eksportu w Unii Europejskiej. Utrzymujące się różnice w relacjach cen po akcesji do Unii Europejskiej wskazują na zmniejszającą się efektywność i wyższe koszty ponoszone przez polskie

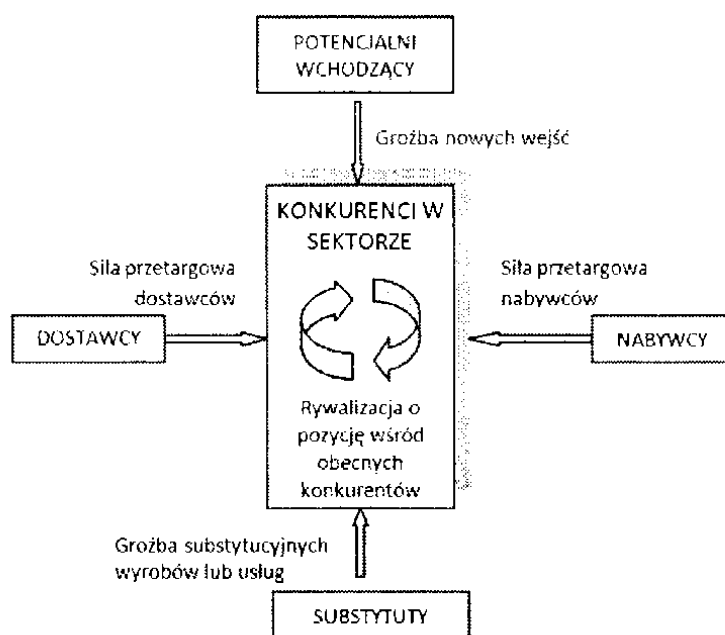
mleczarnie w porównaniu z przodującymi krajami Unii. Przewaga polskich producentów z tytułu niskich cen surowca maleje. Przy spadku cen masła wewnątrz Unii Europejskiej, eksport polskiego masła, bez obniżenia kosztów produkcji i poprawy efektywności produkcji, może okazać się nieopłacalny. Rentowność eksportu polskich wyrobów mleczarskich wymaga więc radykalnej obniżki kosztów przetwórstwa i sprzedaży.

Strategię konkurowania polegającą na wiodącej pozycji kosztów stosuje 63% firm. Strategia ta sprowadza się do oferowania produktów po równie atrakcyjnych jak propozycje konkurentów, ale po niższych od nich kosztach i/lub przy uzyskaniu maksymalnej wydajności ponoszonych nakładów. K. Oblój pisze, że przewaga kosztowa jest najbardziej fundamentalną ekonomicznie przewagą konkurencyjną, gdyż daje ona firmie swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci [10, s. 73]. Dzięki osiągnięciu ponad normalnych, w stosunku do konkurentów zysków, przedsiębiorstwo stosujące strategię wiodącą pod względem kosztów, może osiągniętą przewagę swobodnie wykorzystać (np. na obniżenie ceny sprzedaży, reklamę i in.). Istnieją dwie zasadnicze drogi budowy przewagi kosztowej [13, s. 97]: stała kontrola miejsc i źródeł powstania kosztów oraz rekonfiguracja łańcucha wartości. Przykładem kontrolowania kosztów może być wykorzystanie efektów skali. Dzięki zwiększeniu wolumenu produkcji obniża się koszt jednostkowy, poprzez rozkładanie się kosztów pośrednich i ogólnych na większą liczbę wytworzonych produktów. Natomiast rekonfiguracja łańcucha wartości polega na zmianach działań wykonywanych w ramach poszczególnych ogniw łańcucha wartości i/lub na nowym rozmieszczeniu poszczególnych jego ogniw w tych miejscach, gdzie przynoszą one najwyższą wartość przy danych kosztach działań lub pozwalają minimalizować koszty działań niezbędnych dla uzyskania danych wartości [16, s. 179]. Rekonfiguracja łańcucha wartości może mieć następujące przejawy: automatyzacja procesów wytwarzania, modyfikacja procesów wytwarzania, modyfikacja kanałów dystrybucji (np. sprzedaż bezpośrednia zamiast pośredniej), zmiana lokalizacji, integracja „w przód” lub „w tył” łańcucha wartości. Jak wskazują wyniki omawianych badań największy odsetek firm (92%) stosuje strategię koncentracji. Koncepcja ta polega na skupieniu uwagi na określonym segmencie rynku (grupie nabywców, wycinku asortymentu, lub wąskim w sensie geograficznym rynku). Według M.E. Portera poprzez koncentrację przedsiębiorstwo może sprawniej i skuteczniej, od konkurentów działających w szerokiej skali, zaspokoić potrzeby wybranego segmentu rynku [14, s. 181]. W przypadku branży mleczarskiej strategia ta polega na koncentracji sprzedaży głównie na rynkach lokalnych. Może to być skuteczne w przypadku mniejszych podlaskich przedsiębiorstw mleczarskich, które, aby lepiej kojarzyć się klientom z regionem, często w nazwie stosują miejscowość lub region siedziby firmy, np. Spółdzielnia Mleczarska SOMLEK Sokółka, Spółdzielnia Mleczarska PIĄTNICA.

2. Strukturalna analiza sektora

W badaniu konkurencyjności sektora bardzo istotne jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Otoczenie to należy rozumieć bardzo szeroko, gdyż obejmuje ono oprócz bezpośrednich rywali w sektorze, zwanego otoczeniem konkurencyjnym, również otoczenie makroekonomiczne badanego sektora. Należą do niego tak ważne elementy jak: otoczenie instytucjonalno-prawne, ekonomiczne, społeczno-demograficzne, środowiskowe, technologiczne i międzynarodowe. Czynniki makroekonomiczne wpływają na wszystkich uczestników sektora. Są zewnętrzne wobec całego sektora i pojedynczych przedsiębiorstw wewnątrz sektora. Stąd kluczem do sukcesu w walce konkurencyjnej są podejmowane przez przedsiębiorstwa, indywidualne strategie konkurencji skupione na najbliższym otoczeniu konkurencyjnym.

Natężenie konkurencji w sektorze nie jest spowodowane złym funkcjonowaniem branży czy istnieniem sektorów bardziej lub mniej podatnych na występowanie konkurencji. Siła konkurencji w sektorze wynika z jego struktury ekonomicznej i zależy od pięciu podstawowych sił konkurencyjnych, których model zaproponował klasyk tematyki konkurencji i konkurencyjności, Michael E. Porter [13, s. 24]. Połączoną moc sił konkurencji wyznaczającą potencjał rentowności sektora przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: [13].

W sektorach „doskonale konkurencyjnych” istnieją nieograniczone możliwości zdobycia dowolnej pozycji konkurencyjnej, zaś wejście do sektora nie jest ograniczone. Stąd w takich sektorach długookresowa rentowność jest niska. Im

siły rządzące konkurencją w sektorze są słabsze, tym większa szansa na wyższą efektywność. Jednakże niezależnie od stopnia natężenia tychże sił, celem każdej jednostki gospodarczej sektora jest zajęcie takiej pozycji konkurencyjnej, w której przedsiębiorstwo może najskuteczniej bronić się przed siłami konkurencji lub spożytkować je na własną korzyść [14, s. 23]. Znajomość sił konkurencji w sektorze pozwala na wskazanie słabych i mocnych stron firmy a także szans i zagrożeń tkwiących w jej otoczeniu. Pozwala to na przeprowadzenie takich zmian i operacji wewnątrz firmy, które mogą przynieść największe korzyści i zwraca uwagę na te obszary, w których pojawiające się trendy, zmiana przepisów prawnych czy wprowadzona nowa technologia, staną się dla sektora szansą, czy też będą budzić niepokój.

W poszczególnych sektorach główną rolę w kształtowaniu konkurencji odgrywają różne siły. W przemyśle farmaceutycznym kluczową rolę stanowią zapewne nabywcy, których reprezentować będą sieci aptek oraz dostawcy w postaci koncernów chemicznych. W sektorze turystycznym głównymi siłami są dobra substytucyjne i konkurenci zagraniczni. O natężeniu każdej siły napędowej konkurencji decyduje kilka podstawowych cech, które zostaną kolejno omówione.

2.1. Groźba wejścia

Nowo wchodzący do danego sektora wnoszą nowe zdolności produkcyjne, innowacje, często znaczne zasoby. Nowe firmy dążą do przejęcia od dotychczas funkcjonujących firm części rynku. Może to prowadzić do obniżenia cen bądź wzrostu kosztów dotychczasowych firm sektora, co prowadzi do zmniejszenia rentowności. Groźba wejścia do danego sektora uzależniona jest głównie od istniejących barier wejścia oraz reakcji istniejących konkurentów na nowo wchodzącego. W przypadku dużych barier wejścia i spodziewanej ostrej reakcji konkurentów groźba nowych wejść do sektora jest niewielka. W literaturze przedmiotu wyróżnia się sześć głównych barier wejścia [13, s. 26].

Ekonomia skali odnosi się do obniżenia kosztu jednostkowego wyrobu w miarę wzrostu wielkości produkcji w jednostce czasu w ramach danej zdolności produkcyjnej. Efekt skali zmusza chętnych do wejścia do prowadzenia działalności na tak dużą skalę, aby osiągnąć poziom kosztów zbliżonych lub niższych od konkurentów już obecnych w sektorze. Alternatywą, przy mniejszej skali produkcji, są wyższe koszty, co prowadzi do zmniejszenia rentowności. Główną barierą wejścia są efekty skali w produkcji, badaniach i marketingu. W przypadku branży mleczarskiej główną barierą wejścia są efekty skali produkcji. Potwierdza to fakt, że większość firm z tego sektora to przedsiębiorstwa średniej wielkości, pracujące z systemie zmianowym.

Zróźnicowanie wyrobów oznacza, że istniejące firmy mają wyrobioną markę i wiernych klientów. Do czynników sprzyjających tożsamości marki

zalicza się: poziom obsługi klientów, reklamę, zajmowanie czołowego miejsca w sektorze, prestiż, zróżnicowanie produktów. Zmusza to wchodzących do sektora do ponoszenia dużych wydatków na zbudowanie własnej marki, przewyciężenia lojalności do marek produktów istniejących już w sektorze firm. Wiąże się to z wysokimi kosztami rozruchu i dłuższym okresem oczekiwania na reakcję klientów. Dodatkowo wydatki poniesione na promocję nowej marki, nowego produktu są ryzykowne, gdyż w przypadku niepowodzenia na rynku, nie mają one żadnej wartości. W sektorze mleczarskim, producenci przykładają znaczną wagę do budowy pozytywnego wizerunku marki i zdobycia lojalności klientów. W połączeniu w ekonomią skali w produkcji, stwarza to znaczne bariery wejścia.

Potrzeby kapitałowe, związane z koniecznością zainwestowania zasobów na uruchomienie działalności, stanowią kolejną barierę wejścia nowych przedsiębiorstw do sektora. Inwestowanie znacznego kapitału w nową działalność może być ryzykowne, jeśli środki niezbędne są na działalność badawczo-rozwojową. Kapitał może być potrzebny nie tylko na zakup środków trwałych, budowę zakładów produkcyjnych, ale także na kredytowanie odbiorców, koszty zapasów. Największe potrzeby kapitałowe na uruchomienie działalności cechują produkcję sprzętu elektronicznego, wydobywanie kopalin, produkcję komputerów. W sektorze mleczarskim duże nakłady na rozruch wiążą się z budową zakładów produkcyjnych, zakupem urządzeń, ustawieniem linii produkcyjnej, zachowaniem odpowiednich norm produkcji żywności i in.

Koszty zmiany dostawcy, czyli jednorazowe koszty, które musi ponieść kupujący zmieniający dostawcę wyrobów, to kolejna bariera wejścia do sektora. Mogą one obejmować koszty nowego wyposażenia pomocniczego, konieczność zakupu pomocy technicznej, zmianę wzoru wyrobów, koszty szkolenia pracowników i inne. Jeśli koszty te są wysokie, nowo wchodzący zmuszony jest zaproponować korzystniejsze ceny, lepsze warunki kredytowania, wyższą jakość wyrobu. W przypadku branży mleczarskiej, taka sytuacja ma miejsce przy dostarczaniu produktów dużym dyskontom. Wielkie sieci handlowe sprzedają produkty mleczarskie z nazwą i logo dyskontu. Firmy dostarczające produkt gotowy mogą konkurować ceną lub jakością.

Dostęp do kanałów dystrybucji wyrobów przez nowo wchodzących jest kolejną barierą wejścia na rynek. Jeśli kanały dystrybucji wyrobu są już obsługiwane przez jakieś firmy, to nowa firma powinna zachęcić te kanały do przyjęcia jego wyrobów poprzez stosowanie upustów cenowych, ponoszenia wspólnych wydatków na reklamę. Nowo wchodzące do sektora firmy mleczarskie, aby nakłonić detalistę do umieszczenia produktu na sklepowych półkach, stosują obniżone ceny i inne promocje nowych produktów. Bariera ta jest tym większa, im silniejsze są powiązania producentów z kanałami dystrybucji. Mogą to być długotrwałe związki, a nawet wyłączność związków, polegająca na całkowitej identyfikacji danego kanału dystrybucji z producentem.

Gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali produkcji również może być barierą wejścia na rynek. Działające w sektorze firmy mogą mieć niedoścignioną dla nowych konkurentów korzystną sytuację kosztową. Nawet przy wystąpieniu efektów skali, koszty te będą u nowych producentów wyższe niż dotychczasowych firm. Do najistotniejszych elementów tej przewagi należą:

- *Wyłącznieść techniki produkcji*: cechy produkcyjne, know-how, strzeżone przez patenty lub tajemnicę produkcji.
- *Korzystny dostęp do surowców*: firmy najdłużej działające w branży mogły zapewnić sobie najlepsze źródła surowców lub korzystniejsze ceny tychże surowców, bądź niższe koszty transportu. Dotyczy to głównie firm przetwarzających surowce naturalne, towarzystw naftowych.
- *Korzystne lokalizacje*: firmy z najdłuższymi tradycjami w branży mogły wykupić korzystne lokalizacje po korzystnych cenach.
- *Subsydia państwowe*: niektóre sektory gospodarki mają zapewnione dopłaty państwowe do prowadzonej działalności, zwłaszcza, kiedy dofinansowania nie są wypłacane wszystkim firmom w branży, a jedynie spełniającym określone kryteria.
- *Krzywa uczenia się lub krzywa doświadczenia*: w pewnych rodzajach działalności koszty jednostkowe ulegają obniżeniu w miarę zdobywania przez firmę coraz większego doświadczenia w produkcji wyrobu. O *krzywej uczenia się* mówimy w sytuacji, gdy koszty ulegają obniżeniu na skutek doskonalenia przez pracowników metod pracy, osiągania większej sprawności w wykonywaniu czynności pracy. Występowanie *krzywej doświadczenia* dotyczy sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie usprawnia się rozmieszczenie urządzeń, doskonalą się proces produkcyjny, stosuje się wyspecjalizowane urządzenia, techniki pomiaru i kontroli operacji, wprowadza ułatwiające produkcję zmiany w konstrukcji wyrobu, i in. Co ważne, przedsiębiorstwo uczy się nie tylko jak efektywnie produkować. Krzywa doświadczenia dotyczy również dystrybucji, logistyki, marketingu i innych aspektów działalności przedsiębiorstwa. W branży mleczarskiej jest to bariera nie do przecenienia, gdyż wszystkie firmy sektora mają dostęp do tych samych źródeł zaopatrzenia, istnieje wiele ośrodków naukowych zajmujących się badaniem technologii przetwórstwa mleka. Stąd jednym z niewielu niemożliwych do imitowania przez rywali źródeł przewagi konkurencyjnej jest właśnie zdobyte doświadczenie. Dlatego wszystkie firmy, nie tylko mleczarskie, chronią tajemnicą i patentami stosowane technologie produkcji, szczegóły umów z dostawcami i głównymi odbiorcami oraz dążą do stworzenia lojalnego zespołu pracowników.
- *Polityka państwa* może być barierą wejścia na rynek, jeśli władze ograniczą dostęp do poszczególnych sektorów za pomocą takich instrumentów, jak konieczność uzyskania koncesji, zezwoleń lub ograniczanie dostępu do surowców, np. handel detaliczny wyrobami alkoholowymi, spedycja, górnictwo węgla i in.[13, s. 28].

2.2. Siła przetargowa nabywców

Silni nabywcy wymuszają na sektorze obniżanie cen, oczekują wyższej jakości produktów lub zwiększenia zakresu obsługi przy zachowaniu ceny. Często przeciwstawiają sobie konkurentów, obniżając rentowność całego sektora. M. Porter tak charakteryzuje potężnych nabywców [14, s. 49]:

- *Grupa jest skoncentrowana albo zakupuje duże ilości wyrobów.* Jeśli nabywca kupuje znaczną część produktów, zwiększa się jego znaczenie dla wyników działalności producenta. Tacy nabywcy są silni, jeśli dany przemysł ma duży udział kosztów stałych w kosztach całkowitych, co wymusza na producentach efektywne wykorzystanie zdolności produkcyjnej. Z taką sytuacją mamy również do czynienia w sektorze mleczarskim. Dodatkowo w branży tej silną grupę stanowią duże sieci dyskontów spożywczych, których zamówienia często mają znaczny wpływ na wartość sprzedaży.
- *Wyroby zakupywane w sektorze są znormalizowane lub niezróżnicowane.* Nabywcy, mogąc swobodnie wybierać dostawców, często wybierają oferującego najniższą cenę. W branży mleczarskiej taka sytuacja występuje w przypadku zaopatrywania w wyroby mleczarskie zakładów cukierniczych, piekarni, zakładów garmazeryjnych, restauracji. Ser, mleko, czy masło są „wsadem” w procesie produkcji ciast, pieczywa, czy potraw w restauracji. Nabywca finalny nie zna marki sera użytego do produkcji sernika, jednak z pewnością cena ciasta będzie miała znaczący wpływ na wybór produktu tej czy innej cukierni. Zakłady gastronomiczne walczą o jak najniższe koszty. Mając do wyboru wielu dostawców, będą oczekiwać korzystnej ceny produktów mleczarskich.
- *Wyrób danego sektora nie wpływa na jakość wyrobów czy usług nabywcy.* Jeśli jakość produktów nabywcy w znacznym stopniu zależy od wyrobów danego sektora, to nabywcy są na ogół mniej wrażliwi na cenę. Cecha ta wynika w części z omówionej wcześniej charakterystyki. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że renomowane restauracje, stawiając na wysoką jakość potraw, podkreślają stosowanie do produkcji jedynie wyrobów z najwyższej półki, podając nazwę producenta i markę np. użytych serów.
- *Ma niewielkie zyski.* Nieznaczne zyski zmuszają do obniżania kosztów zakupu i tańszych źródeł zaopatrzenia. Nabywcy osiągający znaczne zyski są na ogół mniej wrażliwi na poziom kosztów.
- *Nabywca dysponuje pełną informacją.* Posiadając pełną informację o popycie, bieżących cenach a nawet kosztach produkcji dostawcy, nabywca ma lepszą pozycję w negocjacji cen. Zasadą negocjowania jest, że zwykle wygrywa ten, kto zdobył więcej informacji o przeciwniku.

2.3. Siła przetargowa dostawców

Dostawcy mogą wykorzystać siłę przetargową wobec określonego sektora na dwa sposoby. Mogą grozić podniesieniem cen lub obniżeniem jakości oferowanych towarów. Jak podaje przywoływany już kilkakrotnie M. Porter, grupa dostawców dysponuje siłą, jeśli [14, s. 52]:

- *Jest zdominowana przez kilka przedsiębiorstw i jest bardziej skoncentrowana niż sektor, kremu oferuje swoje produkty.* Dostawcy oferujący towar bardziej rozproszonym nabywcom zazwyczaj mogą wywierać znaczny wpływ na ceny, jakość produktów i warunki dostawy. W warunkach polskich, gospodarstwa produkujące mleko są rozproszone, mają mały obszar. Nie podejmują współpracy w celu wspólnych negocjacji cen. Mają więc nieznaczną siłę przetargową. Pojawia się jednak, zwłaszcza w województwie podlaskim, coraz więcej wyspecjalizowanych producentów posiadających liczne stada, co umożliwia im podpisywanie indywidualnych kontraktów na dostawy mleka.
- *Nie musi współzawodniczyć z innymi wyrobami substytucyjnymi oferowanymi sektorowi.* Można utrzymać w ryzach nawet wielkich dostawców, jeśli muszą oni konkurować o dostawy do sektora z firmami oferującymi dobra substytucyjne. W przypadku sektora mleczarskiego, takiej możliwości nie ma, gdyż nie można zastąpić mleka w produkcji serów, tak jak nie można zastąpić zboża do produkcji chleba. W ostatnim czasie pojawiają się co prawda substytuty, jak np. mleko sojowe lub kokosowe, jednak odbiorcą tych produktów są zwykle niszowe sektory rynku, jak np. alergicy, weganie.
- *Sektor nie jest znaczącym klientem dla grupy dostawców.* Gdy dostawcy sprzedają swoje produkty kilku różnym sektorom i żaden z zaopatrywanych sektorów nie stanowi głównego rynku zbytu, dostawcy są bardziej skłonni wykorzystywać swoją siłę. Jeśli zaś, jak ma to miejsce w branży mleczarskiej, sektor jest ważnym klientem, to funkcjonowanie dostawców będzie zależało od kondycji nabywcy. Dostawcy silnie uzależnieni od wyników nabywcy, będą dążyć do jego ochrony, zaakceptują korzystne dla nabywcy ceny.
- *Grupa dostawców stwarza realne zagrożenie integracji w przód,* czyli rozpoczęcia działalności konkurencyjnej dla sektora nabywców. Gdyby w przypadku branży mleczarskiej, kilku znaczących dostawców postanowiło utworzyć spółdzielnię mleczarską, to nie tylko powstałoby przedsiębiorstwo konkurencyjne dla dotychczas istniejących, ale istniejące już przedsiębiorstwa utraciłyby źródło zaopatrzenia w mleko. Spowodowałoby to konieczność ponoszenia wyższych kosztów związanych z dłuższym transportem mleka.

2.4. Wyroby substytucyjne

Wszystkie firmy wewnątrz sektora rywalizują z sektorami wytwarzającymi wyroby substytucyjne. Wyroby te ograniczają potencjał sektora, limitując ceny. Im atrakcyjniejszy stosunek ceny do jakości wyrobów substytucyjnych, tym ostrzejsze są ograniczenia zysków w danym sektorze [14, s. 47]. Przykładów takich, zwłaszcza w branży spożywczej jest bardzo wiele. Producenci soków owocowych rywalizują z producentami napojów gazowanych. Producenci dżemów z firmami produkującymi kremy czekoladowe do smarowania pieczywa, zaś producenci herbaty z palarniami kawy. Przykłady te można mnożyć bez liku. Identyfikacja wyrobów substytucyjnych polega na odszukaniu innych wyrobów, które mogą spełniać taką samą lub zbliżoną funkcję. Nie jest to zadanie proste, gdyż substytucyjność oferty, jak zwraca na to uwagę M.J. Stankiewicz, może mieć różnoraki stopień [16, s. 24].

Wśród *substytutów funkcjonalnych* można wyróżnić:

- *Produkty wysoce homogeniczne*, czyli względnie identyczne pod względem przeznaczenia, ceny i jakości, a różniące się jedynie marką. Przykładem takiej substytucji w analizowanej branży jest mleko. Jego cena i jakość jest zbliżona u wszystkich producentów. Producenci konkurują jedynie marką, za pomocą której próbują wyróżnić swój produkt spośród innych ofert.
- *Produkty tego samego przeznaczenia, różniące się jednak oprócz marki, ceną i jakością*, np. sery mogą różnić się nie tylko marką, ale również ceną i jakością. Na biegunach skali cenowej można umieścić twaróg i sery pleśniowe. Podobnie w przypadku produktów do smarowania pieczywa. Masło, to produkt zawierający minimum 80% tłuszczu zwierzęcego. Są to najdroższe produkty w tej kategorii. Na rynku można również spotkać tańsze produkty, jedynie noszące nazwę masła, jednak o zawartości tłuszczów zwierzęcych na poziomie 50%.
- *Produkty heterogeniczne*, różniące się od siebie przeznaczeniem, ceną, jakością, marką i wieloma innymi parametrami, ale zaspokajające podobne potrzeby. W omawianej branży dobrym przykładem może być potrzeba zapewnienia w zbilansowanej diecie odpowiedniej ilości wapnia. Potrzebę tę zaspokajają głównie produkty mleczne. Aby zaspokoić tę samą potrzebę producenci produktów mlecznych muszą konkurować z producentami suplementów diety w postaci środków farmakologicznych, które można nabyć bez recepty nawet w sklepie spożywczym (np. tabletki musujące zawierające wapń). Omawiana branża konkuruje również z producentami słodczy, którzy deklarują w swoim składzie 80% mleka, a więc niemal dorównują w dostarczeniu wapnia producentom wyrobów mlecznych. Podobnie przeciętny konsument, do przygotowania kanapki, może wybrać ser, wędlinę, dżem, pastę rybną i wiele innych produktów. W tym przypadku

konkurencja wykracza poza sektor przetwórców mleka. Rozgrywa się jednak głównie w branży spożywczej.

Substytucja cenowa oparta jest o produkty całkowicie heterogeniczne, różniące się wszystkimi cechami użytkowymi i emocjonalnymi oraz zaspokajające różne potrzeby, ale substytucyjne względem siebie z racji podobieństwa kwot, jakie odbiorcy w ramach swych ograniczonych możliwości nabywczych skłonni są przeznaczyć na zakup. Istotne są tutaj ograniczone możliwości nabywcze, czyli konieczność nabycia jednego towaru kosztem rezygnacji z zakupu innego. Przykładem takiej substytucji może być dysponowanie budżetem „kieszonkowego” przez młodzież. Każdy uczeń może w ramach swoich ograniczonych możliwości kupić np. deser mleczny lub zrezygnować z zakupu i tygodniowe oszczędności przeznaczyć np. na zakup książki lub biletu do kina. W tym przypadku areną konkurencji są wszystkie produkty i usługi o zbliżonej cenie, a więc konkurencja rozgrywa się na największej arenie – całego rynku.

2.5. Konkurencja wewnątrz sektora

Rywalizacja między konkurentami w branży polega na zdobyciu jak najlepszej pozycji konkurencyjnej w sektorze. Lepszą pozycję w sektorze można osiągnąć na kilka sposobów [14, s. 40]:

- za pomocą konkurencji cenowej,
- poprzez stosowanie wojny reklamowej,
- przez wprowadzanie nowych wyrobów,
- zwiększając zakres obsługi klientów,
- wydłużając okres gwarancji.

W większości sektorów konkurencyjne zabiegi jednej z firm wywierają widoczne skutki dla pozostałych. Mogą pobudzać do odwetu lub działań neutralizujących. Ponieważ firmy danego sektora są od siebie zależne, działania jednego tylko uczestnika i przeciwdziałania pozostałych, mogą spowodować, że cały sektor może znaleźć się w lepszym położeniu lub ucierpieć. Przykładem pogorszenia rentowności całego sektora jest wojna cenowa rozpoczęta przez jednego z uczestników. Obniża on ceny swoich produktów, celem zwiększenia udziału w rynku. Pozostali uczestnicy mogą jego posunięcie zignorować, bądź obniżyć ceny swoich produktów. W tej sytuacji wszyscy uczestnicy tracą, gdyż po wyrównaniu cen, obniżą się przychody wszystkich firm w sektorze. Wojny reklamowe wiążą się z dużymi kosztami, mogą jednak spowodować zwiększenie popytu albo większe zróżnicowanie produktów, co przynosi korzyść wszystkim firmom. Zwiększony zakres obsługi klienta i wydłużony okres gwarancji wpływają korzystnie na jakość produktu i zwiększają zaufanie i lojalność klientów do firmy i całego sektora. Stopień rywalizacji w sektorze może być różny, począwszy od gentlemen's agreement, kończąc na wojnie, gdzie jedyną

reguła jest brak reguł. Rywalizacja w sektorze jest uzależniona od następujących czynników strukturalnych [14, s. 40]:

- *Liczni albo zrównoważeni konkurenci.* Jeśli w sektorze występuje wiele podmiotów, to istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia jednostek łamiących wewnętrzne ustalenia. Jeśli sektor jest liczny, taka firma może liczyć na to, że jej posunięcia pozostaną niezauważone. Nawet w mniej licznych sektorach firmy mają skłonność do wrogich zachowań w stosunku do rywali. Jeśli przeciwnik posiada znaczne zasoby i wojownicze usposobienie, może to prowadzić do wyniszczających walk. Jeśli zaś dany sektor jest w wysokim stopniu skoncentrowany lub występują liderzy narzucający dyscyplinę i ustalający poziom cen, rywalizacja w takim sektorze będzie stabilna i wszystkim uczestnikom przyniesie korzyści.
- *Wysokie koszty stałe lub wysokie koszty składowania.* Wysokie koszty stałe to dla każdej firmy konieczność pełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych. Często prowadzi to obniżek cen, zwłaszcza przy nadmiarze zdolności produkcyjnych. Podobnie sytuacja wygląda, jeśli przechowywanie wytworzonego wyrobu jest bardzo trudne lub kosztowne. W przemyśle mleczarskim, ze względu na krótki okres przydatności do spożycia, produkty nie mogą być długo przetrzymywane. Powoduje to konieczność obniżania cen dla zapewnienia sprzedaży.
- *Brak różnicowania lub kosztów zmiany.* Jeśli dany produkt oferowany jest przez wielu producentów, jest masowy, to o wyborze określonego produktu przez nabywcę w większości przypadków decyduje cena, co prowadzi do zwiększonej konkurencji cenowej. Powoduje to brak stabilności i obniżenie rentowności przedsiębiorstw w sektorze. Firmy mleczarskie, aby się przed tym uchronić, stosują różnicowanie wyrobów, poznają i kształtują preferencje klientów oraz dokładają wszelkich starań, aby pozyskać lojalność klientów.
- *Skokowy przyrost wartości produkcyjnej.* Jeśli ekonomia skali narzuca duże skoki przyrostu zdolności produkcyjnej, to może zostać naruszona równowaga popytu i podaży. Rynek może zostać „zalany mlekiem”. Dodatkowo, produkt ten ma krótki termin przydatności do spożycia. Nadmiar zdolności produkcyjnej wymusza obniżki cen. Stąd korzystniej jest, jeśli sektor jest stabilny.
- *Różnorodność konkurentów.* Firmy konkurujące w sektorze różnią się pod względem strategii, osobowości przywódców, a w efekcie przedsiębiorstwa te mają odmienne cele konkurencyjne. Z powodów różnic, firmy mogą mieć trudności w odczytaniu wzajemnych zamiarów i w uzgodnieniu zbioru reguł gry dla całego sektora.

Siły napędzające konkurencję wewnątrz sektora są złożone. Na każdą z pięciu sił składa się kilka elementów składowych. Co więcej, siła oddziaływania każdego z tych elementów jest zmienna. Element, który był kluczowy dla

osiągnięcia korzystnej pozycji konkurencyjnej, w krótkim czasie może stracić na znaczeniu, na przykład wskutek zmiany ustawodawstwa lub przeprowadzenia nowej metody produkcji. Wymaga to od kierownictwa przedsiębiorstw mleczarskich podejmowania działań odstraszających, chroniących przed nowymi wejściami do sektora, monitorowania działań konkurentów, przeciwdziałaniu sile przetargowej dostawców i nabywców a także stosowania intensywnego marketingu, a zgłasza promocji produktów, by wyróżnić je na tle produktów rywali i pozyskać lojalność klientów. Ze względu na dużą ilość elementów wpływających na odniesienie sukcesu na arenie konkurencji, nie jest to zadanie łatwe. Najważniejsze jest poznanie tych elementów, możliwości ich kształtowania, tak by działać skutecznie a nie po omacku.

3. Raport z badań ilościowych

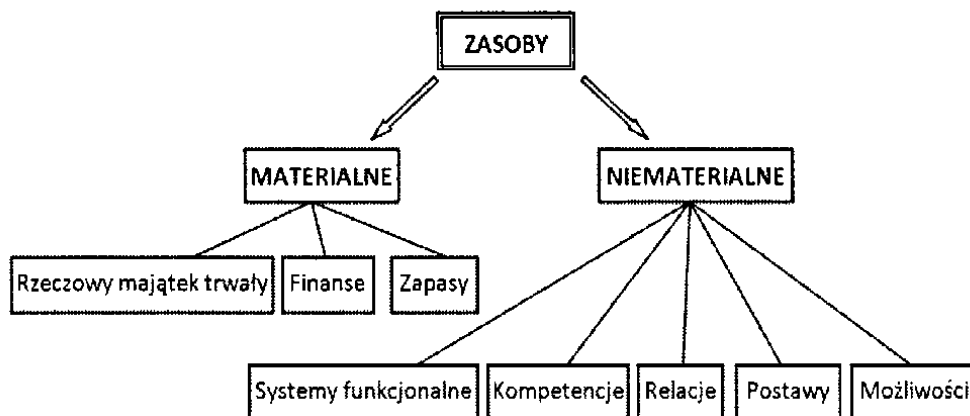
W 2007 roku, w ramach projektu *Innowacyjny Podlaski Klaster Przetwórstwa Rolno-Spożywczego*, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, działanie 2.6. Regionalne Strategie Innowacyjne i Transfer Wiedzy, zostały przeprowadzone badania przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego w województwie podlaskim. Podmiotami badań były następujące podsektory przetwórstwa rolno-spożywczego: owocowo-warzywny, piekarniczy, mięsny i mleczarski. Badania obejmowały różne aspekty funkcjonowania podlaskich przedsiębiorstw omawianego sektora i zostały przeprowadzone przez zespół badawczy Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży. Pełne wyniki badań dostępne są na stronie internetowej: www.podlaskiklaster.pl. Do celów artykułu zostaną przedstawione wybrane aspekty badań, dotyczące konkurencyjności podlaskiej branży mleczarskiej.

Analiza ta została przeprowadzona w oparciu o następujące kryteria: ocena pozycji konkurencyjnej, strategii konkurowania oraz potencjału konkurencyjności.

3.1. Potencjał konkurencyjności

Potencjał konkurencyjności to ogół zasobów materialnych i niematerialnych niezbędnych do tego, aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji [16, s. 93]. Zasobami firmy są wszystkie aktywa przedsiębiorstwa, umiejętności, zdolności, struktura organizacyjna, innowacje, wiedza i inne składniki kontrolowane przez przedsiębiorstwo, używane dla rozwijania i wprowadzania swoich strategii, czyli wszystko co można traktować jako silne i słabe strony przedsiębiorstwa. Całość zasobów przedsiębiorstwa, zaliczanych do potencjału konkurencyjności, dzieli się na zasoby materialne i niematerialne. Zasoby materialne można podzielić na trzy podgrupy: rzeczowy

majątek trwały, finanse i zapasy. Zasoby niematerialne dzielą się na następujące podgrupy: kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy i możliwości. Graficzny podział zasobów przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: [16].

Zasoby niematerialne są najważniejsze dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie, gdyż nie można ich kupić ani skopiować. Są podstawą sukcesu przedsiębiorstwa i najistotniejszym składnikiem potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ponadto, w odróżnieniu od zasobów materialnych, nie tylko nie zużywają się w procesie produkcji, ale pomnażają się w miarę upływu czasu.

Najistotniejsze znaczenie mają *kompetencje*, składające się z [16, s. 106]:

- *wiedzy*, która obejmuje wykształcenie oraz wiedzę ogólną i fachową pracowników i menedżerów, w tym znajomość spraw związanych z przedmiotem działania i jego otoczeniem, a także know-how, technologie, metody i techniki konceptualizacji i realizacji działań, bazy danych, patenty, tajemnice handlowe, specjalne procedury i receptury, itp.,
- *doświadczeń wynikających z dotychczasowych działań*, wśród których zalicza się doświadczenia pojedynczych pracowników, ich grup tworzących jednostki organizacyjne i przedsiębiorstwa, jako całości, zwłaszcza doświadczenia powstające w wyniku realizacji przedsięwzięć konkurencyjnych,
- *zdolności* rozumianych jako umiejętność postępowania właściwego dla sprawy, najbardziej pożądanego w danej sytuacji, w tym również umiejętności zdobywania wiedzy, umiejętność przyjmowania odpowiednich do przedmiotu działania horyzontów myślenia, zdolność do myślenia strategicznego, zdolności przywódcze, określone cechy osobowości: stanowczość, dociekliwość, kreatywność, wyobraźnia, intuicja.

Potencjał konkurencyjny został poddany ocenie na podstawie danych o stanie wyposażenia ankietowanych przedsiębiorstw w kluczowe zasoby w porównaniu do konkurencji krajowej oraz zagranicznej. W badaniu respon-

denci zostali poproszeni o wskazanie w skali od -2 do +2 czy stan wyposażenia w dany zasób jest:

- -2 znacznie gorszy niż u konkurentów,
- -1 gorszy,
- 0 taki sam,
- +1 lepszy,
- +2 znacznie lepszy.

Uzyskane wyniki zostały przedstawione jako średnia wszystkich odpowiedzi. Analiza rozkładu uzyskanych odpowiedzi wskazuje, że ankietowane przedsiębiorstwa najwyżej w porównaniu do konkurencji na rynku krajowym oceniają następujące zasoby:

- zaangażowanie naczelnego kierownictwa w programy zapewnienia jakości – ocena 1,00;
- nowoczesność technologii – ocena 0,64;
- znajomość aktualnej sytuacji na rynku – ocena 0,45.

Najniższa jakość zasobów została zadeklarowana w odniesieniu do zasobów:

- możliwość wpływu na kanały dystrybucji – ocena -0,27;
- budżet na działalność badawczo-rozwojową – ocena -0,10;
- stosowanie systemów ISO – ocena -0,09;
- gęstość i zasięg sieci dystrybucji – ocena -0,09.

Hierarchia jakości zasobów w sektorze mleczarskim wskazuje, że jego podmioty posiadają zasobowe przewagi konkurencyjne w sferze zarządzania jakością, produkcji i informacji.

Relatywnie wysoko ocenione zaangażowanie naczelnego kierownictwa w sprawy jakości wskazuje, że ankietowane przedsiębiorstwa dążą do stworzenia przewag konkurencyjnych w oparciu o zasoby sfery zarządzania jakością. Jest to zasób niematerialny i posiada charakter umiejętności specyficznych dla każdego przedsiębiorstwa oraz może stanowić cenne źródło trwałych przewag konkurencyjnych ankietowanych przedsiębiorstw. Zaangażowanie w programy zapewnienia jakości jest charakterystyczne dla producentów żywności, ze względu na konieczność przestrzegania określonych standardów jakości narzuconych przez Unię Europejską. Dążenie do osiągania wysokiej jakości wyrobów powoduje konieczność stosowania nowoczesnych technologii. Również ten zasób oceniany był jako lepszy niż u konkurencji. Znajomość sytuacji na rynku badany sektor ocenia jako lepszą niż u konkurentów. Przedsiębiorstwa mleczarskie w krótkim okresie musiały zapoznać się z wymogami jakościowymi, których spełnienie warunkowało możliwości ekspansji na rynki zagraniczne. Poza tym, rynek mleka jest jednym z najbardziej regulowanych unijnych rynków rolnych. Polskie mleczarnie musiały zapoznać się z zasadami uzyskiwania refundacji eksportowych, poziomu ceł importowych, poziomu cen interwencyjnych, dopłat do produkcji i przetwórstwa, wielkości

kwot produkcyjnych, itp. Jednocześnie sektor mleczarski dąży do dostosowywania produktu do oczekiwań konsumentów, czyli dąży do rozwijania zasobu, jakim jest znajomość potrzeb klientów. Wartość tego zasobu została oceniona na poziomie lepszym niż konkurencji (0,18).

Do słabych stron podlaskiego sektora mleczarskiego należą zasoby sfery dystrybucji oraz sfery badawczo-rozwojowej. Rozpoczęty na Podlasiu proces koncentracji sfery przetwórstwa mleka pozwala wnioskować, że jego efektem będzie wzrost siły przetargowej wobec odbiorców oraz zwiększenie środków na prowadzenie działalności B+R.

Ogólny poziom jakości zasobów potencjału konkurencyjnego sektora mleczarskiego został oceniony na poziomie lepszym w porównaniu do konkurencji krajowej (0,21).

Ocena zasobów podlaskiego sektora mleczarskiego na tle **konkurencji zagranicznej** wskazuje na jego słabe strony w sferze dystrybucji i działalności B+R. Jako zasoby relatywnie ocenione najniżej wskazano:

- gęstość i zasięg posiadanej sieci dystrybucji – ocena -1,00,
- możliwość wpływu na kanały dystrybucji – ocena -1,00,
- budżet na działalność B+R – ocena -0,88,
- sposoby powiązań z odbiorcami – ocena -0,78.

Charakter powyższych zasobów wskazuje na wyraźne problemy badanych podmiotów z dotarciem do klienta zagranicznego. W porównaniu do konkurencji zagranicznej sektor mleczarski przegrywa w odniesieniu do gęstości sfery dystrybucji i możliwości jej kształtowania. W dużym stopniu jest to wynik niskiej siły przetargowej podlaskich mleczarni względem zagranicznych klientów. Wynika to w części z braku odpowiedniej koncentracji sfery przetwórstwa, a tym samym znacznie mniejszej skali działania porównywalnej do zagranicznych konkurentów. Największa w Polsce spółdzielnia mleczarska SM MLEKPOL Grajewo znajduje się dopiero w końcu listy czterdziestu największych mleczarni UE (33-35 miejsce). Szansą na poprawę jakości zasobów sfery dystrybucji jest koncentracja zarówno w sferze produkcji i przetwórstwa, w połączeniu ze zmianą eksportowanego asortymentu na produkty wysoko przetworzone. Duża skala produkcji oraz utrwalona w świadomości konsumentów marka producenta może pozwolić przedsiębiorstwom sektora mleczarskiego na rozwój zasobów sfery dystrybucji.

Do pozytywnie wyróżniających się na tle konkurencji zagranicznej zasobów należą:

- zaangażowanie naczelnego kierownictwa w programy zapewnienia jakości – ocena 0,67,
- zaangażowanie wszystkich pracowników w sprawy jakości – ocena 0,33,
- sposoby powiązań z dostawcami – ocena 0,22,
- dogodność lokalizacji w stosunku do źródeł zaopatrzenia – ocena 0,11.

Badane przedsiębiorstwa dążą do tworzenia przewag konkurencyjnych w sferze zarządzania jakością oraz logistyki. Wysoka jakość produktu, warunkowana dostępem do odpowiedniej ilości i jakości surowca jest głównym źródłem przewagi sektora mleczarskiego na rynkach zagranicznych.

Ogólna ocena zasobów potencjału konkurencyjnego sektora mleczarskiego na tle konkurencji zagranicznej jest na poziomie -0,275. Większość zasobów została oceniona na poziomie porównywalnym lub nieco niższym w porównaniu do konkurencji zagranicznej.

3.2. Otoczenie zewnętrzne

O stanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw podlaskiego sektora mleczarskiego i o możliwościach osiągnięcia przewag konkurencyjnych decydują również elementy makrootoczenia. Respondenci zostali poproszeni o określenie roli poszczególnych czynników zewnętrznych na możliwości stworzenia warunków sprzyjających osiągnięciu przewag konkurencyjnych. Pytanie przewidywało udzielenie odpowiedzi w skali od -2 do +2, gdzie: -2 oznaczało że wpływ danego czynnika jest bardzo negatywny, -1 negatywny, 0 obojętny, +1 duży wpływ pozytywny, +2 bardzo duży wpływ pozytywny.

Badane przedsiębiorstwa mleczarskie oceniły, że całłościowy wpływ otoczenia zewnętrznego na ich konkurencyjność jest pozytywny. Za najbardziej sprzyjające konkurencyjności zostały uznane następujące czynniki zewnętrzne:

- wizerunek regionu – ocena 1,45,
- bliskość *dobrych* dostawców surowców i komponentów – ocena 1,27,
- dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania – ocena 0,91,
- dostęp do szkoleń i doradztwa – ocena 0,82.

Na możliwości poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw sektora mleczarskiego bardzo pozytywnie wpływa przede wszystkim wizerunek regionu oraz bliskość *dobrych* dostawców surowców i komponentów. Powyższe zasoby, w połączeniu ze stosowaniem nowoczesnych technologii i zaangażowaniem w stworzenie wysokiej jakości produktów, pozwalają na stworzenie skutecznych instrumentów konkurencyjności. Badane przedsiębiorstwa wysoko oceniają również dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania oraz do szkoleń i doradztwa, co niewątpliwie umożliwia zwiększanie profesjonalizmu personelu oraz prowadzenie działalności inwestycyjnej.

Do najbardziej problemowych obszarów otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa sektora mleczarskiego zaliczyły następujące czynniki:

- infrastruktura techniczna w regionie – ocena -1,00,
- chłonność rynku lokalnego/rynek zbytu w regionie – ocena -0,64,
- poziom lokalnych dochodów i popytu – ocena -0,55,
- dostępność komunikacyjna – ocena -0,45.

Badane firmy wskazały na negatywny wpływ stanu infrastruktury technicznej i komunikacyjnej. Niezadowolający stan infrastruktury transportowej powoduje spadek jakości przewożonego surowca i naraża na uszkodzenia taboru transportowego. Z kolei niska chłonność rynku lokalnego wskazuje, że rynek regionalny nie może być głównym miejscem działania badanych przedsiębiorstw.

Średnia ocena poszczególnych czynników zewnętrznych wynosi 0,16. Względnie pozytywny odbiór otoczenia zewnętrznego przez przedsiębiorstwa mleczarskie może być pochodną ich skali działania. W zdecydowanej większości są to średnie przedsiębiorstwa, które ze swej specyfiki nie oczekują istotnego wsparcia ze strony otoczenia zewnętrznego.

3.3. Instrumenty konkurencji

Na bazie zidentyfikowanego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwo ustala dominującą strategię konkurencji, a tym samym listę wykorzystywanych instrumentów konkurencji. Odpowiednio dobrany zestaw instrumentów konkurencji pozwala na zamianę przewagi zasobowej w przewagę rynkową, a tym samym na sukces rynkowy [16, s. 254]. Jednocześnie instrumenty te powinny być pozytywnie odebrane przez klientów. Stąd, kolejnym etapem oceny konkurencyjności badanych przedsiębiorstw jest ocena stopnia dopasowania struktury wykorzystywanych instrumentów konkurencji do posiadanych przewag zasobowych i oczekiwań konsumentów. W celu identyfikacji stosowanych strategii konkurencji poproszono badane firmy o określenie zakresu stosowania instrumentów konkurencji, w skali od 0 do 5, gdzie:

- 0 – dany instrument konkurencji nie jest w ogóle stosowany,
- 1 – stosowany jest bardzo rzadko,
- 2 – stosowany jest rzadko,
- 3 – stosowany jest dość często,
- 4 – stosowany jest często,
- 5 – jest najczęściej stosowanym instrumentem.

Przedsiębiorstwa sektora mleczarskiego najczęściej deklarowały wykorzystywanie na rynku krajowym następujących instrumentów konkurencji:

- jakość produktów – średnia waga 4,91,
- marka produktu – średnia waga 4,18,
- wizerunek firmy – średnia waga 3,91,
- odmienność oferowanych produktów – średnia waga 3,82.

Respondenci deklarowali iż rzadko stosują instrumenty związane z działalnością posprzedażową, tzn. cena usług posprzedażowych (1,00), jakość usług posprzedażowych (1,33) oraz zakres świadczonych usług posprzedażowych (1,43). Niewielki zakres stosowania powyższych instrumentów wynika ze

specyfiki produktów mleczarskich, które są jednorazowego użytku i służą do zaspokajania bieżących potrzeb, a tym samym zakres działalności posprzedażowej jest znikomy.

Do podstawowych instrumentów konkutowania na rynkach zagranicznych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa sektora mleczarskiego należą:

- jakość produktów – średnia waga 4,89,
- cena – średnia waga 4,11,
- marka produktu – średnia waga 3,67,
- wizerunek firmy – średnia waga 3,56.

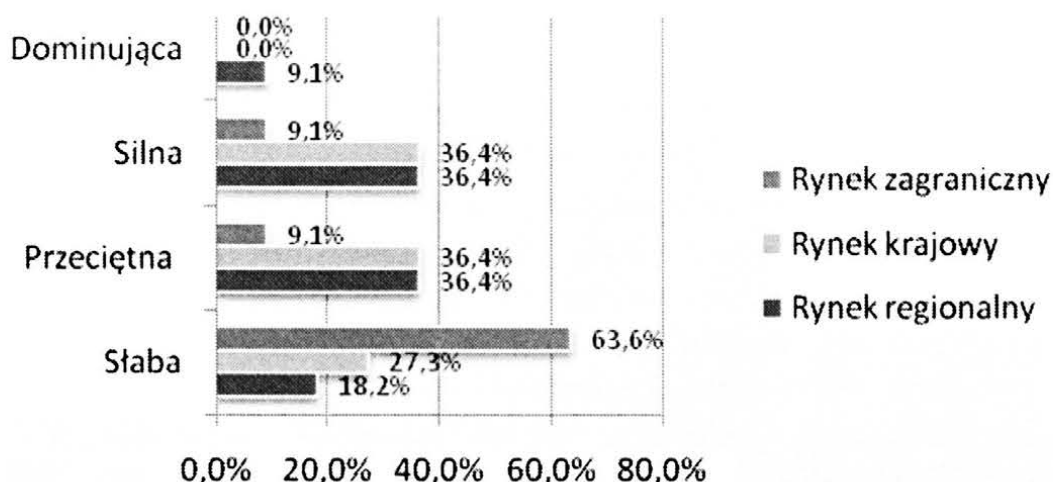
Zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym podstawowym instrumentem konkutowania okazała się jakość produktu. W dalszej kolejności są to instrumenty związane z wizerunkiem firmy. Wynika stąd, że przedsiębiorstwa mleczarskie dążą do realizowania **strategii wyróżniania**, a więc poszukiwanie przewag w zakresie jakości, marki, renomy i odmienności oferowanych produktów. Zastrzeżenia może budzić deklarowanie odmienności oferowanego produktu i jednocześnie niska ocena odpowiadającej za możliwości jego wykorzystania sfery B+R. Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek, że realizowana strategia odpowiada posiadanym zasobom, jednak zakres wykorzystywanych instrumentów wymaga rozwijania sfery B+R. Na uwagę zasługuje relatywnie wysoka waga ceny na rynku zagranicznym (4,11), podczas gdy na rynku krajowym zakres jej wykorzystania został określony wyłącznie jako dość częsty (3,18). Jest to konsekwencją posiadania istotnych przewag kosztowych przez podlaskie mleczarnie względem zagranicznych producentów, których podstawowym źródłem jest dostęp do tańszego surowca. Zasadność stosowania strategii niskich cen na rynkach zagranicznych potwierdza rosnąca wartość eksportu. Możliwości jej wykorzystywania systematycznie ulegają zmniejszeniu. Przed 2004 rokiem krajowi przetwórcy mleka posiadali przewagi cenowe sięgające 50% w przypadku mleka, a w roku 2005 przewagi te mieściły się w granicach 30%. Na tej podstawie można wnioskować, że o ile strategia niskich cen jest pozytywnie odbierana przez zagranicznych klientów, o tyle jej źródła systematycznie ulegają wyczerpaniu, co powinno determinować badane przedsiębiorstwa do poszukiwania innych sposobów na obniżenie kosztów jednostkowych.

3.4. Pozycja konkurencyjna

Przedsiębiorstwa, dysponując określonym potencjałem konkurencyjnym, dążą, za pomocą wybranej strategii konkutowania, do skutecznego wykorzystania tego potencjału i osiągnięcia przewagi rynkowej. Przewaga rynkowej jest równoznaczna z osiągnięciem korzystnej pozycji konkurencyjnej [16, s. 293]. Podstawą oceny pozycji konkurencyjnej mogą być różne kryteria. Można przyjąć, że pozycja konkurencyjna jest wynikiem działań zmierzających do

osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Wówczas miarą pozycji konkurencyjnej powinien być stopień osiągnięcia celu. Do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw sektora mleczarskiego, została przyjęta koncepcja, iż pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa odnoszona jest do wyników ich działalności. Sposób przedstawienia wyników uzależniony jest od celu, jaki został postawiony w przedsiębiorstwie. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że długookresowym celem badanych przedsiębiorstw jest powiększanie udziału w rynku, a więc miarą oceny pozycji konkurencyjnej winien być miernik odzwierciedlający zmiany udziału w rynku. Badane firmy poproszono o ocenę zajmowanej pozycji konkurencyjnej, rozumianej jako udział w rynku. Deklarowana wielkość udziału w rynku: zagranicznym, krajowym i regionalnym pozwoliła na określenie zajmowanej pozycji konkurencyjnej. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów, wyróżniono następujące rodzaje pozycji rynkowej:

- dominująca (przedsiębiorstwo posiada ponad 50% udziały w rynku),
- silna (przedsiębiorstwo należy do grupy dominujących na rynku, udział w rynku: 20-50%),
- przeciętna (przedsiębiorstwo jest jednym z wielu mających podobne udziały w rynku, udział w rynku: 10-20%),
- słaba (przedsiębiorstwo ma niewielkie udziały w rynku i musi konkurować z dominującymi na rynku, udział w rynku: do 10%).



Rys. 1. Pozycja rynkowa przedsiębiorstw podlaskiego sektora mleczarskiego

Źródło: www.podlaskiklaster.pl

Jak wynika z odpowiedzi respondentów przedstawionych na rysunku 3, żadne przedsiębiorstwo sektora mleczarskiego nie przekroczyło 50% udziału w rynku krajowym i zagranicznym, wobec 9% respondentów, którym udało się to osiągnąć na rynku regionalnym. Badane przedsiębiorstwa posiadały silną pozycję przede wszystkim na rynku regionalnym i krajowym. Po 36% respon-

dentów zadeklarowało swój udział w rynku krajowym i regionalnym na poziomie od 20% do 50% oraz taki sam odsetek na poziomie 10-20%. Udział badanych przedsiębiorstw na rynku zagranicznym jest niewielki. Ponad 63% eksporterów posiada udział w rynku na poziomie do 10%. Deklarowana skala działania przedsiębiorstw sektora mleczarskiego jest adekwatna do stopnia rozdrobnienia sektora. W 2006 roku istniało ponad 400 przedsiębiorstw mleczarskich, więc wypracowanie przez podlaskie mleczarnie większego niż 20% udziału w rynku krajowym lub regionalnym jest bardzo dobrym wynikiem. Podlaskie mleczarnie skupują co piąty litr wyprodukowanego w Polsce mleka i mają dominujący udział zarówno na rynku krajowym i regionalnym. Oznacza to, że wypracowane przez nich przewagi konkurencyjne oraz strategie konkurerowania odpowiadają oczekiwaniom konsumentów.

3.5. Działania doskonalące konkurencyjność badanych przedsiębiorstw

Końcowym etapem badania konkurencyjności przedsiębiorstwa jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie jak poprawić lub utrzymać zajmowaną pozycję konkurencyjną. Aby cel ten osiągnąć, poproszono badane przedsiębiorstwa o wskazanie, które z proponowanych działań w największym stopniu pozwolą na poprawę pozycji konkurencyjnej. Ustanowiono wagi, które pozwoliły wyodrębnić działania najistotniejsze dla poprawy pozycji konkurencyjnej, oraz działania o nieco mniejszej wadze. By poprawić zajmowaną pozycję konkurencyjną badane przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności będą: wprowadzać nowoczesne technologie, wprowadzać nowe produkty, redukować koszty, modernizować stosowane technologie oraz zwiększać skalę działania i zasięg sfery dystrybucji. Badane firmy wskazywały również konieczność poszukiwania źródeł przewag kosztowych i stosowania strategii niskich cen, gdyż konkurencyjna cena w istotnym stopniu determinuje wybierany asortyment. Zadaniem dalszej kolejności jest konieczność uzyskania dostępu do nowych kanałów dystrybucji, gdyż rozdrobnienie polskiego sektora mleczarskiego uniemożliwia wykorzystywanie pozytywnych efektów. Produkty mleczarskie należą do dóbr pierwszej potrzeby, przeznaczonych do bieżącej konsumpcji. Większość decyzji zakupu produktu żywnościowego może mieć charakter rutynowy lub impulsywny, a znaczącą rolę odgrywają przyzwyczajenia i nawyki konsumenta. Robieniu zakupów w sposób rutynowy lub impulsywny sprzyja dogodny dostęp do produktu, więc by zwiększyć udział w rynku konieczne jest doskonalenie sfery dystrybucji. Za najmniej przydatne w umacnianiu pozycji konkurencyjnej uznano: pozyskiwanie kredytów na inwestycje, wzrost kapitału zakładowego, pozyskanie krajowego lub zagranicznego partnera do wspólnego przedsięwzięcia. Wynika stąd, że podlaskie przedsiębiorstwa sektora spożywczego dysponują wystarczającym kapitałem własnym. W niewielkim stopniu przedsiębiorstwa mleczarskie planują działania związane

z powiększaniem rozmiarów przedsiębiorstwa, czy z poszukiwaniem partnera krajowego do wspólnego przedsięwzięcia. Może to być wynikiem obawy przed utratą suwerenności, jednak w obliczu narastającej konkurencji zagranicznej, jedyną drogą do zwiększenia udziału w zagranicznych rynkach polskich eksporterów produktów mleczarskich jest współpraca i koncentracja.

Podsumowując zakres planowanych przez badane przedsiębiorstwa branży mleczarskiej działań, można wnioskować, że ich potencjalnymi przewagami konkurencyjnymi będzie nowoczesny produkt, wytwarzany zgodnie z nowymi rozwiązaniami technologicznymi, a jednocześnie po przystępnej cenie.

Literatura

- [1] **Andruszkiewicz K.:** *Cele strategiczne i strategia konkurencji przedsiębiorstw na rynku mleczarskim w Polsce. Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie integrowania Polski z UE*, TNOiK, Toruń 1998.
- [2] **Bocian A.F. (red.):** *Rozwój Regionalny. Podstawowe cele i wyzwania*, Wyd. UwB, Białystok 2007.
- [3] **Birski A. (red.):** *Innowacyjność, jakość, przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności*, Wyd. UWM, Olsztyn 2008.
- [4] **Dominiak P.:** *Sektor MŚP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [5] **Górzyński M.:** *Tworzenie związków kooperacyjnych między MŚP oraz MŚP i instytucjami otoczenia biznesu*, Wyd. PARP, Warszawa 2006.
- [6] **Drożdż J.:** *Sytuacja ekonomiczno-finansowa przemysłu spożywczego w latach 2001-2004*, Wyd. Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa 2005.
- [7] **Gudkova S.:** *Rozwój małych przedsiębiorstw*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008.
- [8] **Ignatiuk S.:** *Ekonomiczno-organizacyjne aspekty rozwoju mleczarstwa w regionie podlaskim*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2002.
- [9] **Kuciński K.:** *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.
- [10] **Obłój K.:** *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- [11] **Pietrzak M.:** *Sektor mleczarski w Polsce i u najbliższych sąsiadów po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa 2005.
- [12] **Petrykowska J.:** *Charakterystyka konkurencyjności sektora mleczarskiego w Polsce. Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie*

integrowania Polski z UE, t. 2, konkurencyjność i perspektywy, Wyd. Toruńskiej Szkoły Zarządzania, Toruń 1998.

- [13] **Porter M.E.:** *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [14] **Porter M.E.:** *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
- [15] **Seremak-Bulge J.:** *Kondycja polskiego mleczarstwa osiem miesięcy po akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa 2005.
- [16] **Stankiewicz M.J.:** *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2002.
- [17] **Urban S.:** *Wybrane rynki branżowe produktów rolno-spożywczych*, Wyd. UE, Wrocław 2008.
- [18] **Zalewski A.:** *Gospodarka mleczarska a rynek*, Wyd. Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa 2000.
- [19] **Zalewski A.:** *Skorygowany program restrukturyzacji mleczarstwa, część I*, „Przegląd Mleczarski” nr 1, 1999.

22 WYBRANE INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE DOOR-HOLZ

Piotr Lewicki, Anna Cieleban

Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska

1. Wprowadzenie

Istnieje wiele definicji strategii, które odnoszą się do przedsiębiorstw, produktów, społeczeństwa oraz gospodarki. Jest również taka, która nawiązuje do działań militarnych. Każda jednak ma to samo założenie, którym jest dążenie do osiągnięcia ustalonego, nadrzędnego celu. Odpowiednio określona strategia pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, która umożliwia przedsiębiorstwu zwiększenie efektywności podejmowanych działań na rynku. Przewaga ta wyraża się w wyższej jakości oferowanych produktów i usług, niższej cenie oraz efektywnej obsłudze klientów. Wzrost przewagi konkurencyjnej zwiększa stopień niezależności w działaniu jak i operowaniu instrumentami, które sprzyjają rozwojowi firmy. Osiągnięcie i utrzymanie wysokiej pozycji na rynku wymaga szybkiego przystosowania się do zmieniających warunków oraz ciągłego poszukiwania innowacyjnych sposobów odróżnienia się od konkurencji. Ważne jest nie tylko zdobycie przewagi konkurencyjnej, ale również utrzymanie jej na wysokim poziomie, w jak najdłuższym okresie czasu, co przekłada się na powstanie rzeczywistych korzyści dla firmy, jej klientów i udziałowców. [4, s. 244-245]

Aby efektywnie prowadzić działalność gospodarczą oraz umacniać swoją pozycję na rynku, przedsiębiorstwo musi przeprowadzić wiele badań niezbędnych dla poznania zarówno otoczenia jak i samej firmy. Do ich przeprowadzenia wykorzystywanych jest wiele narzędzi, np. macierz Grupy Pfeiffera, punktowa ocena czynników wewnętrznych, analiza SWOT, mapa grup strategicznych, analiza pięciu sił Portera oraz analiza łańcucha wartości. Wyżej wymienione instrumenty zostały użyte do przeanalizowania przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ zajmującego się produkcją mebli i drzwi wewnętrznych.

Jedną z technik analizy portfelowej jest macierz grupy W. Pfeiffera, która wykorzystywana jest do analizy i projektowania strategii przedsiębiorstw. Główną przeszkodą w dokonywaniu postępów technologicznych jest jednostkowa identyfikacja asortymentu produkcji przy wyłącznym wykorzystaniu charakterystyk rynkowych oraz jednoczesnym założeniu, że poziom techniki i technologii będzie się utrzymywał na względnie stałym poziomie. W związku z tym grupa W. Pfeiffera opracowała nowy sposób analizy technologicznej przeprowadzanej w wybranych sektorach gospodarki tzw. portfel technologiczny. Dzięki takiemu podejściu możliwe stało się budowanie strategii rozwoju technologicznego w oparciu o atrakcyjność przyszłych technologii oraz możliwego do osiągnięcia poziomu potencjału produkcyjnego [6, s. 164-165].

Punktowa ocena czynników wewnętrznych opracowana przez F.R. Davida jest narzędziem badawczym wykorzystywanym do identyfikacji i oceny najważniejszych obszarów wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz analizy istniejących między nimi powiązań. Przeprowadzenie punktowej analizy pozwala w sposób syntetyczny ocenić potencjał strategiczny. W tym celu wyznacza się syntetyczny wskaźnik oceny organizacji, na podstawie wcześniej określonych czynników wewnętrznych, kluczowych z punktu widzenia organizacji. Następnie ustalane są wagi i oceny dla poszczególnych czynników. Na tej podstawie obliczane są oceny ważone, a w następnym etapie ustalany jest syntetyczny wskaźnik oceny organizacji [7, s. 168-171].

Analiza SWOT jest jednym ze sposobów rejestracji i uporządkowywania czynników tworzących strategię firmy. Technika ta polega na podzieleniu informacji na cztery grupy dotyczące mocnych oraz słabych stron a także szans i zagrożeń stojących przed przedsiębiorstwem. Informacje, których nie da się zakwalifikować do żadnej z grup są pomijane i uznawane za nieistotne. Kolejnym krokiem jest sporządzenie macierzy strategicznej, w której lewa strona zawiera pozytywne czynniki (mocne strony i szanse), natomiast prawa (słabe strony i zagrożenia). Dalsze postępowanie to sformułowanie wersji strategicznych oraz taktyk i postępowań przedsiębiorstwa a także opracowanie programu strategicznego. Zaletami techniki SWOT są: możliwość przeanalizowania całej organizacji oraz jej otoczenia i skupieniu się na zaletach i szansach rozwojowych, a także wyróżnieniu elementów, na które firma może oddziaływać, jak również tych, na które nie ma żadnego wpływu [3, s. 206-219].

Kolejnym instrumentem pozwalającym na ocenę poziomu konkurencji w danym sektorze oraz na wyodrębnienie głównych konkurentów jest mapa grup strategicznych. Mapa ta pozwala graficznie przedstawić przedsiębiorstwa konkurujące w danym sektorze. Pierwszym etapem przy jej tworzeniu jest wybranie elementów strategicznych najistotniejszych w danym sektorze. Następnie należy wybrać dwa czynniki, które najbardziej różnicują przedsiębiorstwa działające w danej branży. Cechy te należy nanieść na osie

współrzędnych X i Y. Kolejnym krokiem jest rozmieszczenie przedsiębiorstw prosperujących w danej branży według siły występowania wyróżnionych cech. Firmy znajdujące się najbliżej siebie zakreślamy okręgami. Zaznaczone jednostki gospodarcze tworzą grupy strategiczne, w których znajdują się przedsiębiorstwa o podobnym udziale w rynku. By przejść do wyżej położonej grupy strategicznej należy zainwestować. Zakłady znajdujące się poza wyznaczonymi okręgami obsługują wąsko zdefiniowane grupy klientów, czyli tak zwane nisze rynkowe. Korzyściami płynącymi z obsługiwanego niszy są: małe zainteresowanie konkurencji, indywidualne kontakty z klientami oraz bardzo dobra znajomość rynku wynikająca z wąskiej specjalizacji świadczonych usług [3, s. 116-128].

W planowaniu strategicznym ważną rolę pełni analiza „pięciu sił” Portera, pozwalająca poznać mikrootoczenie, które w znaczący sposób wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Otoczenie jest zestawem uwarunkowań zewnętrznych mających silny wpływ na firmy w nim funkcjonujące. Aby szybko dostosować się do zachodzących zmian, przedsiębiorstwo musi w sposób ciągły je obserwować. Analiza pięciu sił uwzględnia te czynniki, które mają największy wpływ na atrakcyjność branży dla inwestorów zarówno bieżących jak i przyszłych. M.E. Porter proponuje skupić się na następujących czynnikach:

- siła przetargowa dostawców, (czyli, jaki wpływ mają dostawcy na sektor, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo),
- siła przetargowa nabywców,
- natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora,
- groźba pojawienia się nowych producentów,
- groźba pojawienia się substytutów.

Wymienione wyżej czynniki zależą przede wszystkim od stopnia koncentracji dostawców i odbiorców w sektorze, niepowtarzalności wyrobu czy liczby konkurencyjnych podmiotów. Nie bez znaczenia jest również możliwość pojawienia się nowych technologii oraz dynamika sprzedaży w poprzednich latach. Możliwości rozwoju przedsiębiorstwa rosną więc, gdy siła oddziaływania odbiorców i dostawców maleje, gdy zwiększają się bariery wejścia na rynek, oraz kiedy maleje prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów [3, s. 98-120].

Kolejnym instrumentem dotyczącym zarządzania strategicznego jest łańcuch wartości opracowanej w latach 80. przez M.E. Portera. Pozwala on śledzić produkt od momentu pozyskania surowców potrzebnych do jego wytworzenia, poprzez produkcję aż do chwili jego odbioru przez ostatecznego użytkownika. Wymienione powyżej działania nazywane funkcjami podstawowymi nie mogą być prawidłowo realizowane bez operacji pomocniczych, którymi są operacje zarządcze, doradcze, marketingowe, technologiczne i inne. Odpowiednia integracja działań podstawowych i pomocniczych pozwala rozwinać przedsiębiorstwo i osiągnąć zysk. Każda firma jest pojedynczym ogniwem rozległego

łańcucha wartości, w skład którego wchodzi również dostawcy i odbiorcy. Sama natomiast tworzy złożony łańcuch odnoszący się do całego sektora [3, s. 156-162], [9, s. 165-167].

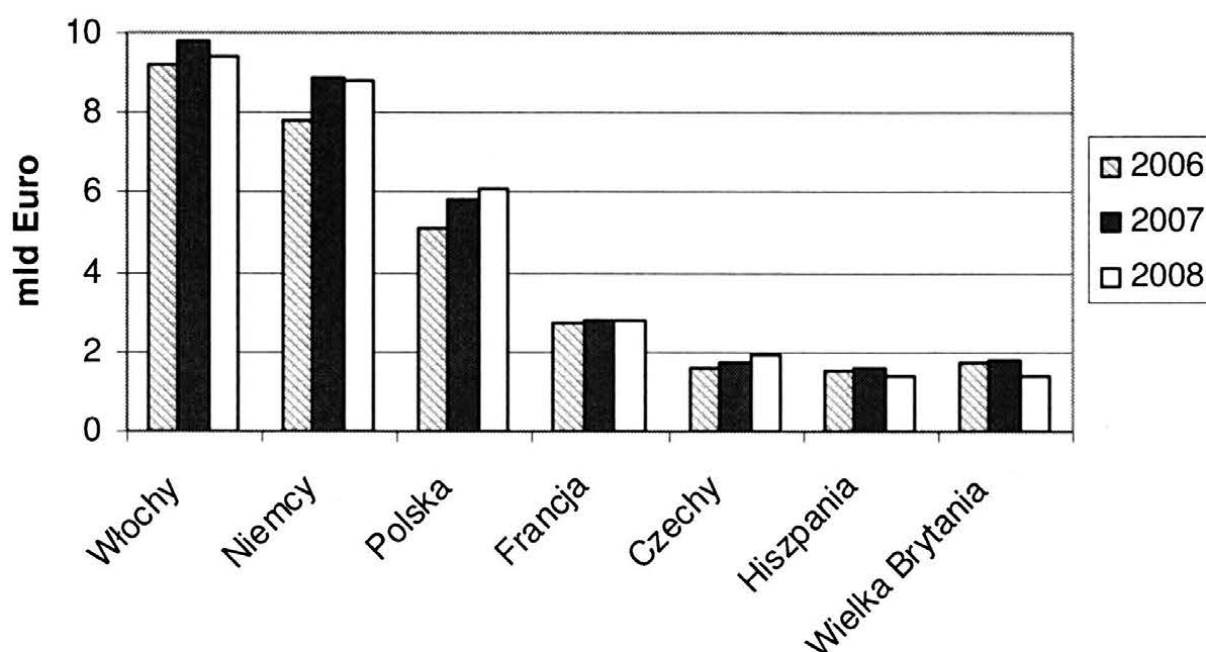
2. Analiza branży meblarskiej i charakterystyka przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ

Przemysł meblarski w Polsce ma wieloletnią tradycję. Jego dynamiczny rozwój rozpoczął się już w okresie transformacji gospodarczej. Prywatyzacja tego segmentu rynku przebiegała szybko i w dużo bardziej zaawansowanym stopniu niż w pozostałych branżach gospodarki. Znaczącą rolę w procesie prywatyzacji tego sektora odegrał kapitał zagraniczny. Środki na przeprowadzenie niezbędnych zmian pochodziły głównie z Niemiec. Pozwoliło to przedsiębiorstwom w krótkim czasie na rekonstrukcję techniczną i technologiczną branży. Przed największymi producentami otwały się największe kanały dystrybucyjne w Europie zachodniej, USA oraz Kanadzie. Inwestowanie w nowe technologie jest więc podstawowym czynnikiem wzrostu gospodarczego, dlatego wybór właściwej strategii technologicznej ma duży wpływ na współczesne przedsiębiorstwa [8, s. 218-220].

W ostatnich latach przemysł meblarski podlegał dynamicznym zmianom, co jest związane z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. To wydarzenie nie tylko spowodowało wzrost konkurencji w branży, ale również otworzyło nowe rynki zbytu. Na rynku mebli w Polsce zauważono głębokie zmiany zmierzające w kierunku dynamicznego rozwoju dziedziny meblarskiej i polepszenia jakości życia wielu ludzi. Mimo tak dynamicznego rozwoju sektor ten jest nadal bardzo kapitałochłonny, dlatego firmy nim działające by móc się rozwijać potrzebują dużych nakładów inwestycyjnych. Wiele małych i średnich przedsiębiorstw nie posiada wystarczających środków kapitałowych na przeprowadzenie planowanych i często niezbędnych dla ich dalszego funkcjonowania inwestycji. Jednym z możliwych rozwiązań takich sytuacji jest skorzystanie z dotacji Unii Europejskiej. Niestety wiele z pośród tych zakładów nie posiada rozbudowanej obsługi prawnej czy nawet księgowej, co utrudnia im sporządzenie niezbędnych dokumentów wymaganych przy ubieganiu się o dotacje unijne z wybranych programów operacyjnych. Często dodatkową przeszkodą stają się niezrozumiałe przepisy [1, s. 16-17].

Polska jest czwartym na świecie eksporterem mebli [1, s. 16]. Więcej za granicę sprzedają tylko Włosi, Chińczycy i Niemcy. Wielkość eksportu w latach 2006-2008 dla wybranych państw Unii Europejskiej przedstawiono na rysunku 1. Niepokojący jest fakt rosnących kosztów surowca drzewnego, energii i kosztów pracy. Mimo wysokiej kapitałochłonności i zawirowań gospodarczych Polska branża meblarska ma szansę utrzymać wysoki poziom sprzedaży.

Możliwe jest to dzięki utrzymującemu się eksportowi do krajów zachodniej Europy oraz korzystania z dotacji oferowanych przez Unię Europejską. Głównymi zagrożeniami dla branży meblarskiej są: coraz mniejsza ilość rynków eksportowych, zastój w budownictwie mieszkaniowym w Polsce, trudności w przyznawaniu kredytów dla firm oraz problemy związane z utrzymaniem odpowiedniej płynności finansowej firm. Szansami natomiast są: poprawienie wydajności pracy, poszerzenie asortymentu firm w branży oraz inwestycje w nowe technologie i maszyny produkcyjne [1. s. 16], [5. s. 18, 34].



Rys. 1. Wielkość eksportu mebli w latach 2006-2008 dla wybranych państw UE
Źródło: Opracowanie na podstawie danych EUROSTAT.

Z wykresu można odczytać, że eksport Włoch i Niemiec zmalał w roku 2008 w odniesieniu do 2007, natomiast państwa takie jak Polska i Czechy sprzedały za granicę więcej mebli w 2008 roku, w stosunku do lat 2006-2007. Francja utrzymała poziom wielkości eksportu w 2008 na poziomie roku 2007, natomiast kraje takie jak Hiszpania i Wielka Brytania zanotowały spadek sprzedaży mebli w 2008 roku w stosunku do lat 2006-2007. Największym eksporterem mebli z poza Europy są Chiny, zaspokajające ponad połowę zapotrzebowania krajów członkowskich UE [2, s. 97-99].

Przykładem przedsiębiorstwa działającego w branży meblarskiej i doskonale dostosowującego się do zmian w niej zachodzących jest firma DOOR-HOLZ z siedzibą w Kłobucku. Jest ona podmiotem gospodarczym o wieloletniej tradycji, wyspecjalizowanym w produkcji drewnianych drzwi wewnętrznych, szaf, mebli kuchennych oraz wszelkich kompozycji wykonywanych według wzorów własnych przedsiębiorstwa i projektów indywidualnych klientów. W roku 2008 przedsiębiorstwo dokonało wymiany parku maszynowego

wywodzących się od znanej austriackiej firmy, która jest światowym liderem w produkcji maszyn stolarskich. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ oparta jest na kompleksowym i indywidualnym podejściu do klienta. W myśl tej idei wszyscy potencjalni nabywcy otrzymują wszechstronną pomoc w zaprojektowaniu wnętrza każdego pomieszczenia. Dzięki profesjonalnej obsłudze i zastosowaniu nowoczesnej technologii możliwe jest przedstawienie wymarzonego pomieszczenia w postaci trójwymiarowego obrazu, co jest ogromnym udogodnieniem dla klientów. Dzięki zastosowaniu materiałów najwyższej jakości produkowane wyroby mają opinie nie tylko trwałych, ale i dostosowanych do gustów wszystkich odbiorców. Solidność wykonania oraz wytrzymałość pozwoli na wieloletnie użytkowanie wyrobów. Obecnie przedstawiciele przedsiębiorstwa poczynili starania w kierunku rozszerzenia rynku zbytu swoich produktów na zagraniczne rynki. To może być przełomowy moment dla małej, prężnie rozwijającej się firmy [10].

3. Macierz Grupy Pfeiffera

Macierz grupy W. Pfeiffera umożliwia opracowanie strategii wzrostu technologicznego. Ma to szczególne znaczenie w przypadku branży meblarskiej, która pod względem technicznym i technologicznym uznana jest za najnowocześniejszą. [8. s. 218] Odznacza się ona dużym stopniem automatyzacji i mechanizacji produkcji. Poziom technologii w wybranym sektorze możemy badać, przy pomocy portfela technologicznego. Pierwszym etapem w procesie określania portfela jest identyfikacja technologii. Następnie należy określić stopień jej atrakcyjności oraz ustalić istniejący potencjał produkcyjny. Kolejnym krokiem jest opracowanie port folio dla stanu bieżącego i dla stanu oczekiwanego. Ostatnim etapem w procedurze określania portfela technologicznego jest podjęcie działań w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, dzięki którym możliwe stanie się osiągnięcie stanu docelowego. Określenie lokalizacji danej technologii w jednym z obszarów port folio umożliwia wybór jednej z trzech strategii dalszego postępowania: strategii inwestowania, selekcji bądź nieinwestowania. Pierwsza z wymienionych strategii wymaga wysokiego nakładu kapitału. Jest ona wykorzystywana, gdy występuje wysoka atrakcyjność technologii a poziom potencjału produkcyjnego jest średni lub wysoki. Przy wyborze drugiej strategii przedsiębiorstwo staje przed możliwością wyboru odnośnie inwestowania lub zrezygnowania z wprowadzenia nowej technologii. Strategia nieinwestowania zakłada maksymalne wykorzystanie istniejącego potencjału produkcyjnego, aż do chwili, kiedy technologia ta zostanie całkowicie zlikwidowana. Na rysunku 2 przedstawione zostały strategie w technologii portfolio dla sektora meblarskiego [6. s. 164-165].

Poziom atrakcyjności technologii	Wysokość potencjału produkcyjnego		
	Niski	Średni	Wysoki
Duży	1	2	3
Średni	4	5	6
Niski	7	8	9

	Strategia selekcji
	Strategia nieinwestowania
	Strategia inwestowania

Rys. 2. Strategie w technologii portfolio dla sektora meblarskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [6. s. 165].

Wykorzystując powyższą analizę możemy określić poziom technologiczny sektora meblarskiego. Sektor ten znajduje się w wyróżnionym obszarze na rysunku 2. Jego określenie pozwala przedsiębiorstwu dobrać odpowiednią strategię (inwestowania). Umożliwia to opracowanie optymalnego asortymentu produktów oraz właściwego profilu działalności. Należy jednak pamiętać, iż macierz grupy W. Pfeiffera przedstawia rzeczywistość w sposób uproszczony przy pomocy kryteriów oceny dobranych w sposób subiektywny.

4. Punktowa ocena czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ

Punktowa ocena czynników wewnętrznych jest ważnym instrumentem pozwalającym określić m.in. mocne i słabe strony firmy. Przydzielanie wag poszczególnym czynnikom (mocnym i słabym stronom) powinno odbywać się tak, aby suma wszystkich wag wyniosła 1. Kolejnym krokiem jest ocena przedsiębiorstwa z punktu widzenia podanych czynników. Za każdy z nich firma otrzymuje od 1 do 5 punktów, przy czym 5 oznacza bardzo mocną stronę, a 1 najsłabszą. Po wymnożeniu wagi danego czynnika i oceny otrzymujemy

ocenę ważoną, która mówi nam o wielkości wpływu tegoż czynnika na przedsiębiorstwo. Elementy o największej wartości oceny ważonej mają decydujący wpływ na przedsiębiorstwo i to właśnie na nich firma powinna skupić swoją uwagę. W tabeli 1 przedstawiono punktową ocenę czynników wewnętrznych dotyczącą przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ.

Tabela 1. Arkusz analizy punktowej czynników wewnętrznych w przedsiębiorstwie DOOR-HOLZ

Kryteria oceny	Wagi kryteriów	Ocena	Ocena ważona
MOCNE STRONY			
1. Krótkie terminy realizacji zamówień.	0,05	4	0,2
2. Realizacja dużych zleceń.	0,01	3	0,03
3. Stała grupa odbiorców.	0,01	3	0,03
4. Dobra opinia u klientów.	0,06	4	0,24
5. Duży asortyment mebli.	0,08	4	0,32
6. Wysoka jakość wyrobów.	0,1	4	0,4
7. Produkcja mebli z materiałów o wysokiej jakości.	0,04	4	0,16
8. Wykonywanie mebli według wzorów na specjalne życzenie klienta.	0,02	3	0,06
9. Nowoczesny park maszynowy.	0,08	4	0,32
10. Wysokie kwalifikacje kadry.	0,05	4	0,2
11. Wysoki potencjał wytwórczy.	0,05	3	0,15
12. Doświadczona załoga.	0,05	4	0,2
13. Rentowność branży.	0,03	4	0,12
14. Płynność finansowa.	0,05	4	0,2
SŁABE STRONY			
1. Wysokie koszty produkcji.	0,1	1	0,1
2. Brak sklepów firmowych zagranicą.	0,01	2	0,02
3. Mała ilość sklepów firmowych w kraju.	0,05	2	0,1
4. Niski udział w rynku.	0,03	2	0,06
5. Wysokie ceny.	0,05	1	0,05
6. Duża ilość wyrobów zagranicznych na rynku.	0,02	2	0,04
7. Niski poziom marketingu.	0,04	2	0,08
8. Niedostateczny wizerunek firmy.	0,02	1	0,02
Ogółem	1,0	X	3,1

Źródło: Opracowanie własne.

Po przeprowadzeniu punktowej oceny czynników wewnętrznych otrzymano syntetyczny wskaźnik oceny organizacji na poziomie 3,1. Świadczy to o mocnej pozycji wewnętrznej przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ. Za kryteria doboru wag i ocen posłużyły informacje pozyskane z firmy DOOR-HOLZ. Czynniki zakwalifikowane jako mocne strony, które posiadają najwyższą wartość oceny ważonej (duży asortyment mebli, nowoczesny park maszynowy oraz dobra opinia u klientów) są kluczowe dla firmy i w znacznym stopniu przyczyniają się do ciągłego zwiększania przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami. Natomiast te znajdujące się w słabych stronach, posiadające najwyższą wartość oceny ważonej (wysokie koszty produkcji, mała liczba sklepów firmowych w kraju oraz niski poziom marketingu) osłabiają wizerunek przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Dlatego właśnie należy podjąć działania mające na celu zmniejszenie wpływu tych czynników na firmę, bądź ich całkowitą eliminację. Dzięki punktowej analizie czynników wewnętrznych firma DOOR-HOLZ uzyskuje informacje niezbędne do ustalania kierunku rozwoju i strategii.

5. Analiza SWOT dla firmy DOOR-HOLZ

Do określenia pozycji strategicznej firmy DOOR-HOLZ posłużono się metodą SWOT. Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów Strengths (mocne strony przedsiębiorstwa), Weaknesses (słabe strony przedsiębiorstwa), Opportunities (szanse w otoczeniu), Threats (zagrożenia w otoczeniu). Analiza ta jest jedna z najpopularniejszych technik analitycznych służącą określeniu czynników mających wpływ na obecną i przyszłą pozycję przedsiębiorstwa. Metoda SWOT jest stosowana jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej. Za jej pomocą dokonano kompleksowego badania otoczenia przedsiębiorstwa oraz analizy jej wnętrza. Przy określaniu słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa przeprowadzono analizę bieżącej sytuacji wewnętrznych zasobów występujących w firmie DOOR-HOLZ, prognozę na przyszłość przeprowadzono w oparciu o szanse i zagrożenia jakie występują w otoczeniu dalszym przedsiębiorstwa. Poszczególnym kryteriom przyporządkowane zostały oceny, która są odzwierciedleniem ważności danego czynnika z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Ocena jeden oznacza czynnik najmniej ważny, natomiast pięć oznacza czynnik najważniejszy. Przyznawanie ocen dokonano w oparciu o dane uzyskane od firmy DOOR-HOLZ.

W tabeli 2 przedstawiono klasyfikację czynników wpływających na pozycję strategiczną firmy DOOR-HOLZ i ich ocenę.

Tabela 2. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną firmy DOOR-HOLZ i ich ocena

Kryteria ocen	Ocena
MOCNE STRONY	
1. Krótkie terminy realizacji zamówień	5
2. Realizacja dużych zleceń	2
3. Stała grupa odbiorców	2
4. Dobra opinia u klientów	2
5. Duży asortyment mebli	3
6. Wysoka jakość wyrobów	3
7. Wykonywanie mebli z materiałów o wysokiej jakości	2
8. Wykonywanie mebli według wzorów na specjalne życzenie	1
9. Nowoczesny park maszynowy	2
10. Wysokie kwalifikacje kadry	1
11. Wysoki potencjał wytwórczy	2
12. Doświadczona załoga	1
13. Rentowność branży	2
14. Płynność finansowa	2
SUMA	30
SŁABE STRONY	
1. Wysokie koszty produkcji	-4
2. Brak sklepów firmowych zagranicą	-1
3. Mała ilość sklepów firmowych w kraju	-2
4. Niski udział w rynku	-3
5. Wysokie ceny	-3
6. Duża ilość wyrobów zagranicznych na rynku	-2
7. Niski poziom marketingu	-2
8. Słaby wizerunek firmy	-3
SUMA	- 20
SZANSE	
1. Nowe rynki zbytu	3
2. Możliwość poszerzenia asortymentu	4
3. Modernizacja dotychczasowych wyrobów	1
4. Wejście na rynki Unii europejskiej	3
5. Pojawienie się nowych klientów	2
6. Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością	2
7. Efektywność działań inwestycyjnych	2
8. Możliwość dostosowania się do preferencji klientów	1
9. Kontrola kosztów	2
10. Wzrostowa tendencja do zakupu mieszkań	2
SUMA	22

Tabela 2 (cd.)

ZAGROŻENIA	
1. Niższe ceny firm konkurencyjnych	-1
2. Szybko rozwijająca się konkurencja	-2
3. Zmiana gustów i przyzwyczajeń klientów	-1
4. Możliwość pojawienia się nowych konkurentów	-5
5. Wzrost cen materiałów do produkcji	-3
SUMA	- 12

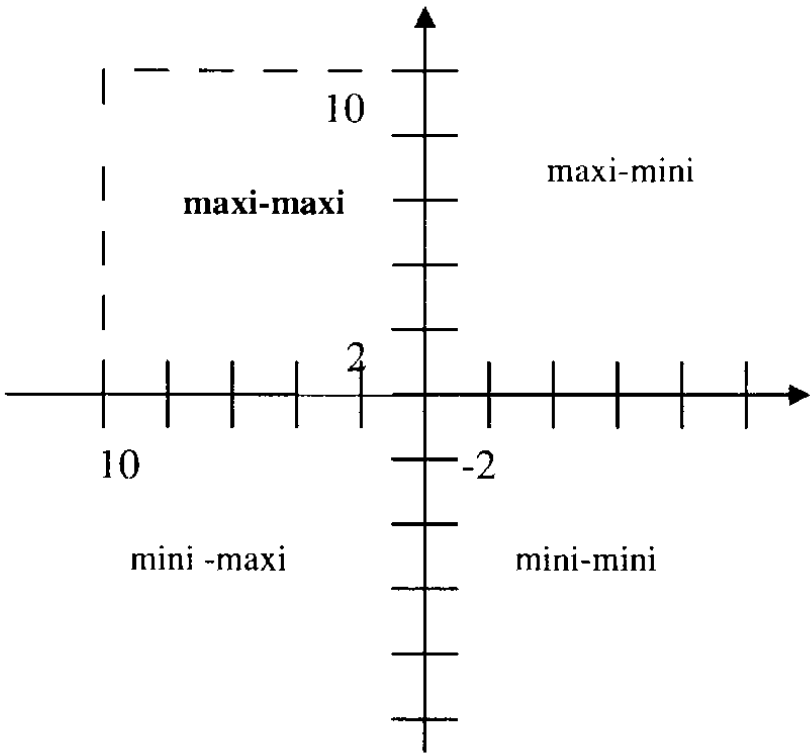
Źródło: Opracowanie własne.

Do określenia współrzędnych posłużono się poniższymi wzorami, które posłużą do określenia jednej z czterech sytuacji strategicznych w zależności od przewagi czynników pozytywnych lub negatywnych występujących w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa.

| Mocne strony | – | Słabe strony | = oś x → | 30 – 20 | = 10

| Szanse | – | Zagrożenia | = oś y → | 22 – 20 | = 10

Na rysunku 3 przedstawiono pozycję strategiczną firmy DOOR-HOLZ.



Rys. 3. Pozycja strategiczna firmy DOOR-HOLZ
Źródło: Opracowanie własne.

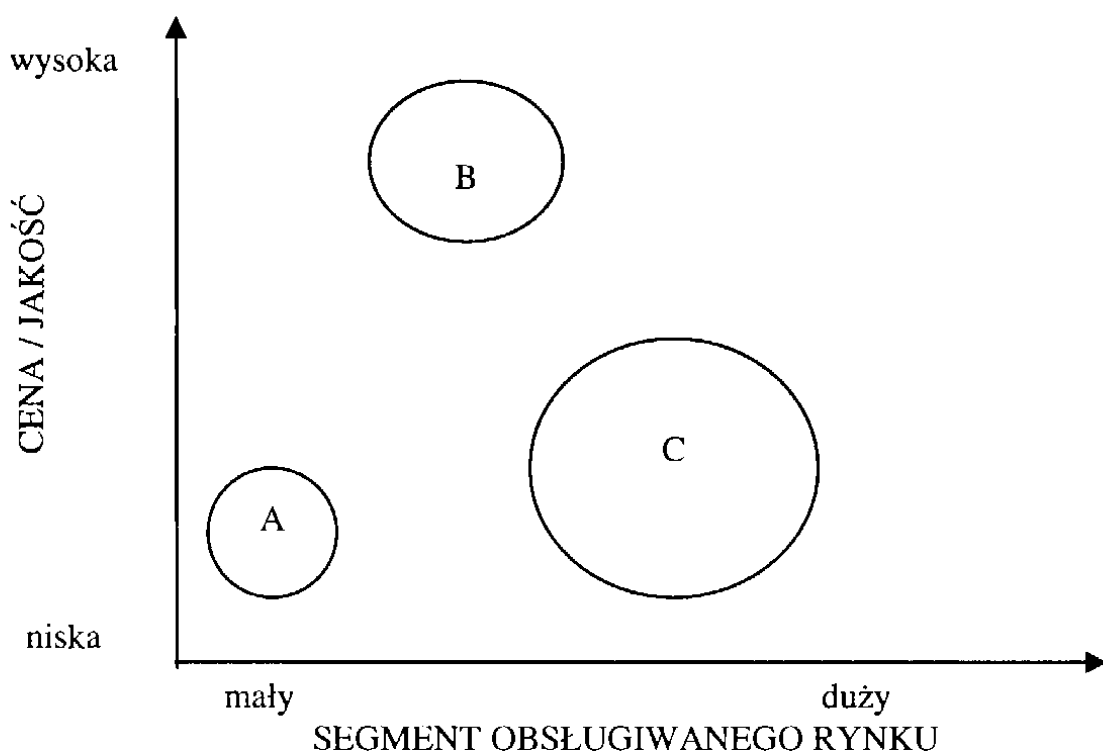
Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT można zaważyć, że występuje przewaga mocnych stron nad słabymi oraz szans nad zagrożeniami. Wynika stąd, że firma DOOR-HOLZ zajmuje pozycje maxi-maxi. Jest ona dla niej korzystna, gdyż otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne stwarza bardzo duże szanse. Można stwierdzić, że firma dysponuje dużymi możliwościami na osiągnięcie w niedługiej przyszłości sukcesu na polskim rynku. Istnieją również duże przesłanki do rozpoczęcia skutecznego działania na rynkach zagranicznych.

Największymi atutami przedsiębiorstwa są: krótkie terminy realizacji zleceń, wysoka jakość wyrobów i duży asortyment produkowanych mebli. Firma DOOR-HOLZ” dąży do tego, aby jej wyroby były wysoko cenione przez klientów. Klienci dokonując zakupu zwracają największą uwagę na jakość, trwałość, wygodę w eksploatacji oraz walory estetyczne tj. wystrój wnętrza oraz ceną. Przedsiębiorstwo stara się zaspokoić wszystkie potrzeby klientów. Aby sprostać tym wymaganiom firma koncentruje swoje działania na ciągłej poprawie jakości oferowanego przez siebie asortymentu meblarskiego. W związku z czym, aby można to było osiągnąć firma DOOR-HOLZ dokonuje zakupu materiałów i surowców tylko od sprawdzonych dostawców. Przedsiębiorstwo przeprowadza także szkolenia dla pracowników z zakresu poprawnej technologii wykonywania mebli. Przeprowadzanie nadzoru nad wykonywaną przez pracowników pracą przyczynia się do tego, iż wykonują ją oni w sposób bardziej sumienny. Wszystko to przyczynia się do tego, że oferowane przez przedsiębiorstwo meble cieszą się powodzeniem wśród klientów. Firma DOOR-HOLZ” w celu zwiększenia produktywności stara się efektywnie wykorzystywać surowce i materiały, które są zakupione od sprawdzonych i rzetelnych dostawców. Największymi zagrożeniami są możliwość pojawienia się konkurentów, przewidywany wzrost cen materiałów niezbędnych do produkcji mebli. Pomimo istniejących zagrożeń firma DOOR-HOLZ wykorzystuje wszystkie szanse, jakie stwarza otoczenie. Przedsiębiorstwo dysponuje potencjałem produkcyjnym, który przy szybko rozwijającym rynku zapewnia możliwość inwestowania w zupełnie nowe produkty.

6. Mapa grup strategicznych

Mapa grup strategicznych jest metodą analizy wewnętrznej struktury konkurencji w danym sektorze. W metodzie tej wychodzi się z założenia, iż konkurencja między poszczególnymi przedsiębiorstwami toczy się wewnątrz danej grupy strategicznej. Koncepcja grupy strategicznej polega na łączeniu rywalizujących ze sobą przedsiębiorstw w celu osiągnięcia takich korzyści jak: umocnienie barier wejścia do segmentu, stosowaniu wspólnej polityki rynkowej,

czy też utrudnianiu naśladownictwa strategii. Podstawą zasadą przy określaniu tej samej grupy strategicznej jest określenie strategii rynkowej wszystkich przedsiębiorstw w danym sektorze. Przy określaniu strategii rynkowej brane są pod uwagę takie kryteria jak: jakość wyrobu, wykorzystywane technologie, specjalizacja asortymentowa, cena produktu, koszty produkcji, zakres obsługiwanego rynku, rodzaj klientów i sieć dystrybucji. Dla firma DOOR-HOLZ jako kryterium wybrano jakość, cenę i segment obsługiwanego rynku. Zastosowanie mapy grup strategicznych pozwoli firmie na określenie w jakiej grupie strategicznej działa, czy też określenie charakteru konkurencji występującej w sektorze.



Rys. 4. Grupa strategiczna dla branży meblarskiej

Źródło: Opracowanie własne.

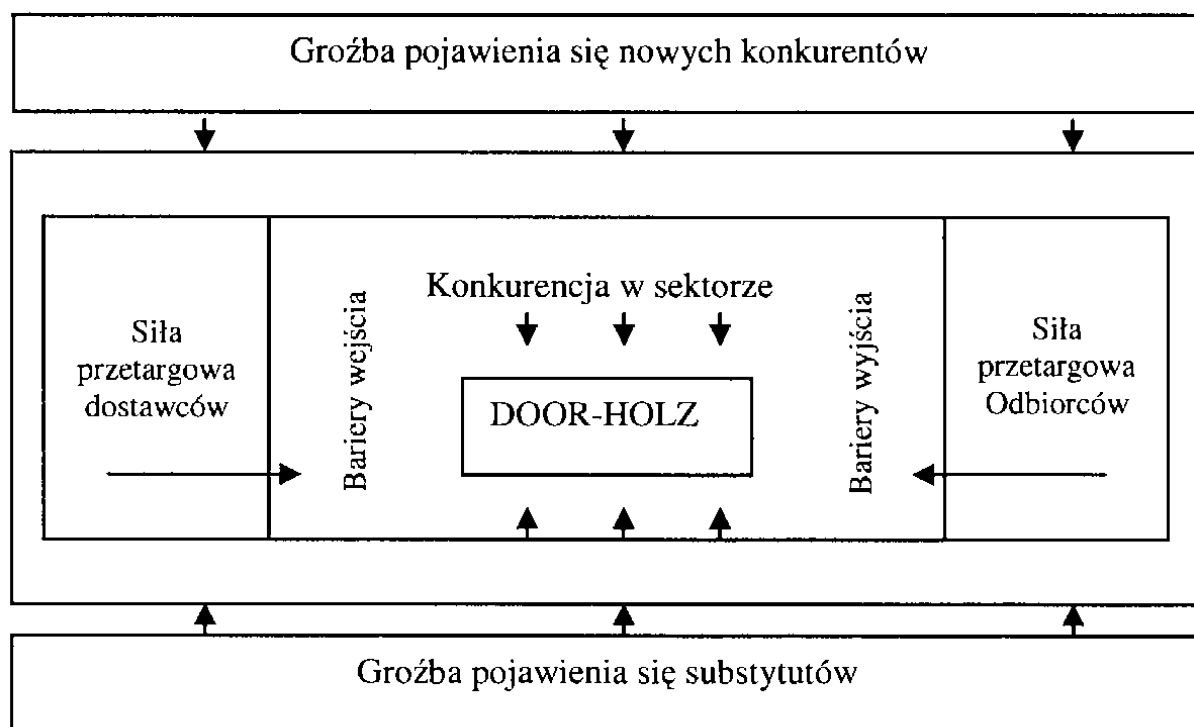
Do określenia wewnętrznej struktury konkurencji dla firma DOOR-HOLZ posłużono się mapą grup strategicznych. Do grupy A zaliczono firmy, których strategia jest oparta na minimalizowaniu kosztów, przez co konkurują one za pomocą niższych cen. Produkty oferowane przez te firmy są kierowane dla niższej klasy odbiorców. Obsługują one niski segment rynku, przez co posiadają również niski asortyment oferowanych przez siebie produktów. Do grupy B zaklasyfikowano firmy, które są nastawione na produkcję markowych mebli, posiadających renomowany znak firmowy. Zakup mebli tych firm zapewnia klientom odczuwanie prestiżu z ich posiadania. Oferowane przez nich produkty mają bardzo wysoką jakość, co jest oczywiście adekwatne do ich

ceny. Do grupy C zaliczono firmy, które obsługują największą część rynku. Firmy te posiadają zróżnicowany asortyment oferowanych przez siebie produktów. Spełnienie oczekiwań klientów następuje poprzez wykorzystanie do produkcji mebli nowoczesnych technologii. Ich wyroby cechują się wysoką jakością i precyzją wykonania (jednak niższą niż w grupie B) oraz umiarkowaną ceną. Do tej grupy zakwalifikowano firmę DOOR-HOLZ. Na rysunku 4 przedstawiono mapę grup strategicznych dla firma DOOR-HOLZ.

Mapa grup strategicznych pozwoliła wyznaczyć grupę strategiczną dla firmy DOOR-HOLZ. Firma ta została zaklasyfikowana do grupy C. Grupa ta obsługuje największą część rynku i dużą liczbę segmentów rynku. Firma posiada zdywersyfikowany portfel produkcji, który jest adresowany do szerokiego grona odbiorców. Strategia firmy DOOR-HOLZ polega na konkurowaniu za pomocą wysokiej jakości, wprowadzaniu nowych produktów, czy też przeprowadzaniu ulepszeń w dotychczas produkowanych produktach. W grupie A zaklasyfikowano firmy, które produkują meble na mały rynek przy niskiej jakości i cenie. Zaspakajają one potrzeby uboższych klientów. Strategia tych firm opiera się na minimalizacji kosztów. W grupie B umieszczono firmy obsługujące nieduży segment rynku, których wyroby cechuje bardzo wysoka jakość, która jest proporcjonalna do ceny. Strategią stosowaną przez te przedsiębiorstwa polega na utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

7. Analiza „pięciu sił” M.E. Portera

Analiza „pięciu sił” M.E. Portera pozwoliła firmie DOOR-HOLZ na określanie czynników wpływających na branżę meblarską. Dzięki temu możliwe będzie opracowanie strategii, która pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i maksymalizację zysków. W metodzie pięciu sił Portera główną rolę odgrywa konkurencja, dlatego podstawowym działaniem jest poznanie natężenia walki konkurencyjnej w danej branży. Innymi czynnikami istotnymi w tej koncepcji są: siły, z jakimi oddziałują na przedsiębiorstwo dostawcy i odbiorcy, a także możliwość pojawienia się nowych produktów i substytutów. Każda z tych pięciu sił wpływa na atrakcyjność i rentowność branży meblarskiej. Na rysunku 5 przedstawiono obejmujący analizę pięciu sił Portera dla przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ.



Rys 5. Analiza pięciu sił Portera dla przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ

Źródło: Opracowanie własne.

Do określenia atrakcyjności branży meblarskiej przeprowadzono analizę pięciu sił Portera. Czynniki te są:

- a) Siła oddziaływania dostawców. Przedsiębiorstwo DOOR-HOLZ większość materiałów niezbędnych do produkcji mebli pozyskuje od polskich dostawców, zlokalizowanych możliwie najbliżej zakładów produkcyjnych firmy. Przy wyborze dostawcy brane są pod uwagę takie czynniki jak: cena materiałów, ich jakość, dodatkowe profity i warunki dostawy, takie jak koszt transportu zakupionych towarów i terminy dostaw. Materiały są importowane tylko na specjalne życzenia indywidualnych klientów. Poziom towarów i materiałów w magazynach jest na bieżąco kontrolowany, w celu optymalizacji poziomu zapasów. Przedsiębiorstwo DOOR-HOLZ utrzymuje poziom surowców i materiałów na bardzo niskim poziomie. Takie zarządzanie zapasami umożliwia minimalizację kosztów magazynowania, a jednocześnie nie podnosi poziomu ryzyka związanego z przerwami w produkcji. Dostawców przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ możemy podzielić na dwie grupy. Dostawcy, którzy znaleźli się w pozycji monopolisty i mają duży wpływ na przedsiębiorstwo, np. dostawca energii elektrycznej, przedsiębiorstwo wodno-kanalizacyjne. Pozostali dostawcy, mimo że dostarczają niezbędnych z punktu widzenia procesu produkcyjnego surowców i materiałów, mają mniejszy wpływ na przedsiębiorstwo, ponieważ na rynku działa większa liczba firm o podobnym zakresie działalności, np. dostawcy

płyt wiórowych, okleiny, drewna litego, MDF, HDF i innych, producenci, dystrybutorzy elementów metalowych, szklanych.

- b) Siła oddziaływania nabywców. Nabywcy w sektorze meblarskim nie są silnie skoncentrowani. Klienci zainteresowani ofertą firmy mogą uzyskać pełną informację na temat produktu, który ich interesuje. Klienci nie mają bezpośredniego wpływu na cenę produktów firmy DOOR-HOLZ.
- c) Natężenie konkurencji wewnątrz sektora. W branży meblarskiej występuje bardzo silna konkurencyjna, gdyż istnieje wiele firm, które oferują różnorodne asortymenty wyrobów ciągle doskonalonych, czy też przez wprowadzanie zupełnie nowych produktów. Przedsiębiorstwa z sektora meblowego starają się wyjść naprzeciw oczekiwaniom klienta, stale dążąc do zaspokojenia nawet najbardziej wyrafinowanych wymagań.
- d) Możliwość pojawienia się nowych produktów i substytutów. Rynek branży meblarskiej cechuje się silną konkurencją. Aby przedsiębiorstwo przetrwało w ciągle zmieniających się warunkach musi sprostać coraz bardziej wygórowanym wymaganiom klientów. Branża meblarska należy do branż bardzo dynamicznie rozwijających się. Przedsiębiorstwa ciągle muszą śledzić najnowsze trendy i nadążać za modą. Dotyczy to głównie materiałów obiciowych, czy też rozwiązań ergonomicznych. Substytutami dla drewna przy produkcji mebli może być płyta wiórowa, dla skóry naturalnej – skóra ekologiczna. Efektem zastępowania produktów ich substytutami jest jednak zupełnie inna jakość wykonania. Pojawienie się nowych produktów w tym sektorze jest ograniczone przez kosztowne technologie i brak na rynku pracowników posiadających wysokie kwalifikacje. Zakup nowych technologii oraz zatrudnienie wykwalifikowanych pracowników skutkuje wysokimi kosztami.
- e) Konkurencja w sektorze i rywalizacja między istniejącymi firmami. Konkurencja w branży meblarskiej jest bardzo duża. Firmy produkujące meble nie skupiają się na jednym produkcie, lecz na całym asortymencie. Aby możliwe było wejście na rynek, firma musi zakupić nowe technologie, materiały wysokiej jakości, które są niezbędne do tego aby oferowane przez firmę produkty były pożądane na rynku. Powoduje to, że bariera wejścia na rynek sektora meblowego jest bardzo wysoka. Klienci dokonując zakupu mebla zwracają uwagę głównie na cenę i jakość. W związku z czym, aby przedsiębiorstwo przetrwało na rynku musi zwracać szczególnie uwagę na te dwa aspekty.

8. Analiza łańcucha wartości

Łańcuch wartości jest metodą analizy przedsiębiorstwa, umożliwiającą dostrzeżenie całego zestawu aspektów działalności, dzięki którym firma może prowadzić działania pozwalające się jej rozwijać i umacniać pozycję na rynku. Największą korzyścią płynącą z zastosowania tej metody jest możliwość spojrzenia na przedsiębiorstwo jako łańcuch połączonych ze sobą czynności, z których każda może przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Pozwala również na koordynację z łańcuchem wartości dostawców i odbiorców, a także badanie nie tylko zasobów, ale i umiejętności firmy. To z kolei umożliwia położenie większego nacisku na innowacyjne ich wykorzystanie. Analiza ta może być przeprowadzona z różnym stopniem szczegółowości, łącząc ze sobą funkcje podstawowe i pomocnicze firmy. Do funkcji podstawowych zliczymy wszystkie te działania, które prowadzi do wytworzenia danego produktu, którym w przypadku przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ są meble, czyli m.in. produkcja i sprzedaż. Natomiast funkcjami pomocniczymi polityka kadrowa, strategia marketingowa, finansowa itp. Przeprowadzając analizę przy pomocy łańcucha wartości niezbędne jest zwrócenie szczególnej uwagi na te ogniwa, które najsilniej oddziałują na pozycję przedsiębiorstwa DOOR-HOLZ w branży. Na rysunku 6 przedstawiono łańcuch wartości odnoszący się do analizowanego przedsiębiorstwa.



Rys 6. Łańcuch wartości w przedsiębiorstwie DOOR-HOLZ

Źródło: Opracowanie własne.

9. Podsumowanie

W praktyce istnieje wiele instrumentów, które służą analizie otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa. Metody te uzupełniają się tworząc pewnego rodzaju zestaw narzędzi. Wszystkie jednak dostarczają wielu informacji, które mogą posłużyć kierownictwu do ciągłego doskonalenia firmy bądź przystosowania się do zmian w branży. Odpowiednio opracowane instrumenty pozwalają również lepiej poznać wymagania klientów oraz dostosować produkt do ich indywidualnych potrzeb. Jednak sporządzenie takich analiz jest pracochłonne, a przygotowanie odpowiedniej strategii nie jest prostą rzeczą. Istnieje również obawa, że opracowane informacje okażą się nieprzydatne, co ma związek ze zmiennością otoczenia i zmianą gustów nabywców. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w obecnych czasach nie może skupiać się wyłącznie na jego rzeczowych zasobach. Pod uwagę należy też wziąć elementy niematerialne, do których przywiązuje się coraz większą wagę. Oznacza to szukanie nowych dróg rozwojowych, wytwarzanie nowych produktów w niekonwencjonalny sposób oraz zdobywanie nowych rynków zbytu.

Przeprowadzona analiza strategiczna umożliwiła przedsiębiorstwu DOOR-HOLZ poznać m.in. swoje słabe i mocne strony. Dzięki temu możliwe stało się uniknięcie jednego z najczęściej popełnianych błędów przy budowie strategii, a mianowicie zbyt zawężonego pola patrzenia. Działalność firmy DOOR-HOLZ nie opiera się tylko na kapitale, ludziach, technologiach i informacjach, gdyż firma ta nie funkcjonuje w próżni. Wpływają na nie różne czynniki otoczenia bliższego i dalszego, dlatego możliwość ich poznania i analizy jest niezbędna w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Ponadto opracowane analizy pozwalają poznać i ocenić środowisko, w jakim działa przedsiębiorstwo. Podlega ono ciągłym zmianom, które muszą być na bieżąco kontrolowane. Dzięki temu firma DOOR-HOLZ może szybko reagować na wszelkie zmiany, co ułatwia jej wyznaczyć główne cele i plany działań, czego konsekwencją jest rozwój i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku.

Literatura

- [1] **Buczkowska H. (red.):** *Poznański magazyn targowy drema-furnica*, wyd. Międzynarodowe Targi Poznańskie, Poznań 2009.
- [2] **Cieśliski M.:** *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- [3] **Gierszewska G., Romanowska M.:** *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, wydanie III zmienione, Warszawa 2003.

-
- [4] **Griffin R.W.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, wydanie II zmienione, Warszawa 2006.
 - [5] **Jackiewicz F.:** *Kurier drzewny*, wyd. KDmedia, Gdynia, grudzień 2009.
 - [6] **Krupski R.:** *Zarządzanie strategiczne – koncepcje i metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, wydanie 3, Wrocław 1999.
 - [7] **Lisiński M.:** *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
 - [8] **Matejuk J.:** *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, wyd. PRET S.A, Warszawa 2003.
 - [9] **Stabryła A.:** *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
 - [10] *Informacje wewnętrzne firmy DOOR-HOLZ.*

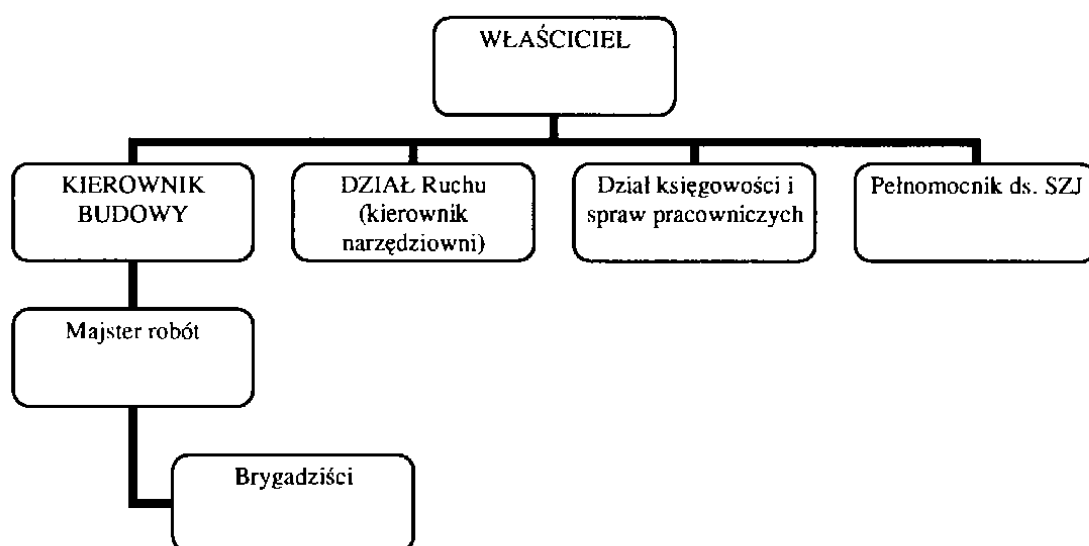
23 ANALIZA PROBLEMÓW JAKOŚCIOWYCH W OPARCIU O PROCES DECYZYJNY W PRZEDSIĘBIORSTWIE BUDOWLANYM

*Renata Stasiak-Betlejewska, Stanisław Borkowski
Instytut Inżynierii Produkcji, Politechnika Częstochowska*

1. Charakterystyka obiektu badań

Przedmiotem badań jest poziom jakości usług wybranego przedsiębiorstwa budowlanego, które prowadzi działalność w sferze budownictwa użyteczności publicznej, budownictwa przemysłowego i budownictwa mieszkaniowego. Przedsiębiorstwo dysponuje doskonałą kadrą inżynieryjno-rzemieślniczą oraz ogromnym doświadczeniem w projektowaniu i kompleksowym wykonawstwie domów, hal i innych obiektów budowlanych, w tym zakładów produkcji spożywczej przystosowanych do standardów Unii Europejskiej oraz budynków dla potrzeb osób niepełnosprawnych. Zakład wykonuje roboty wykonawcze budowlane i remontowe obiektów w konstrukcjach murowych, stalowych i żelbetowych jak również roboty instalacyjne. W zakres robót wchodzi też budowy nawierzchni z kostki brukowej i płyt betonowych oraz montaż ogrodzeń różnego typu. Analizowane przedsiębiorstwo budowlano – usługowe należy do grupy firm świadczących usługi głównie w roli generalnego wykonawcy. Przedsiębiorstwo realizuje budowy i remonty na terenie całego kraju. Dla sprawnego i skutecznego działania wprowadzono System Zarządzania Jakością zgodny z Europejską Normą ISO 9001: 2009.

W przedsiębiorstwie stosuje się zasadę jednoosobowego kierownictwa, według której na czele każdej komórki – jednostki organizacyjnej stoi jeden kierownik, a każdy pracownik podlega bezpośrednio tylko jednemu przełożonemu (rys. 1). W podsystemie polityki zarządzania skoncentrowano decyzje strategiczne o skutkach odczuwalnych w długim okresie czasu oraz wszystkie sprawy zastrzeżone do kompetencji właściciela zakładu.



Rys. 1. Struktura organizacyjna wybranego przedsiębiorstwa
budowlano-usługowego

Źródło: materiały przedsiębiorstwa X.

Właściciel odpowiada za:

- realizację przyjętej Polityki Jakości,
- zapewnienie środków niezbędnych do utrzymania systemu zarządzania jakością (SZJ),
- zatwierdzenie określonej odpowiedzialności, uprawnień i zależności personelu,
- przeprowadzanie przeglądów SZJ,
- zatwierdzanie Księgi, procedur, instrukcji, harmonogramów auditów, wykazów auditorów, planów i skierowań na szkolenia,
- zatwierdzanie działań korygujących i zapobiegawczych,
- dokonywanie przeglądów i akceptowanie ofert, umów i zamówień, oraz decyzje o wysłaniu oferty i umowy, przyjęciu zamówienia,
- przeglądanie i akceptowanie zapytań ofertowych i ofert dostawców materiałów/wyrobów oraz za zatwierdzanie zamówień na dostawę materiału/wyrobu,
- zadysponowanie wyrobem niezgodnym z wymaganiami,
- decyzje o uznaniu reklamacji.

Kierownik Budowy odpowiada za:

- określanie odpowiedzialności, uprawnień i zależności personelu,
- określenie wymagań względem pracowników,
- nadzorowanie działania przedsiębiorstwa,
- zatwierdzanie harmonogramów usług,
- dokonywanie przeglądów i akceptowanie ofert, umów i zamówień, oraz decyzje o wysłaniu oferty i umowy, przyjęciu zamówienia,
- inicjowanie i nadzór nad wdrażaniem działań korygujących i zapobiegawczych, ocenę skuteczności ich wdrożenia,
- nadzór nad wykonywaniem kontroli i badań dostaw materiałów handlowych oraz usług serwisowych,

- nadzór i załatwienie reklamacji,
- nadzór i przeprowadzanie kontroli i badań oraz oznaczenie statusu kontroli i badań,
- kontrolę i badania dostaw,
- nadzór nad wyposażeniem do kontroli, pomiarów i badań na budowie,
- analizę niezgodności i reklamacji oraz przyczyn ich powstawania,
- nadzór i przeprowadzanie kontroli i badań oraz oznaczenie statusu kontroli i badań.

Zasoby ludzkie stanowią mocną stronę przedsiębiorstwa, ze względu na wykwalifikowaną kadrę techniczną oraz długoletnie doświadczenie pracowników w wykonywaniu oferowanych usług. Gwarantuje to najwyższą jakość i optymalny termin realizacji zadań. W roku 2008 firma zatrudniała 40 osób, z czego pracownicy fizyczni stanowią około 80% ogółu zatrudnionych. Pracownicy administracji legitymują się głównie wykształceniem średnim, od pracowników fizycznych wymaga się posiadania wykształcenia zasadniczego zawodowego, gdyż świadczy ono o wysokich kwalifikacjach zawodowych. W obecnych warunkach przygotowanie zawodowe pracowników ma ogromne znaczenie przy uzyskiwaniu zleceń podczas przetargów na roboty.

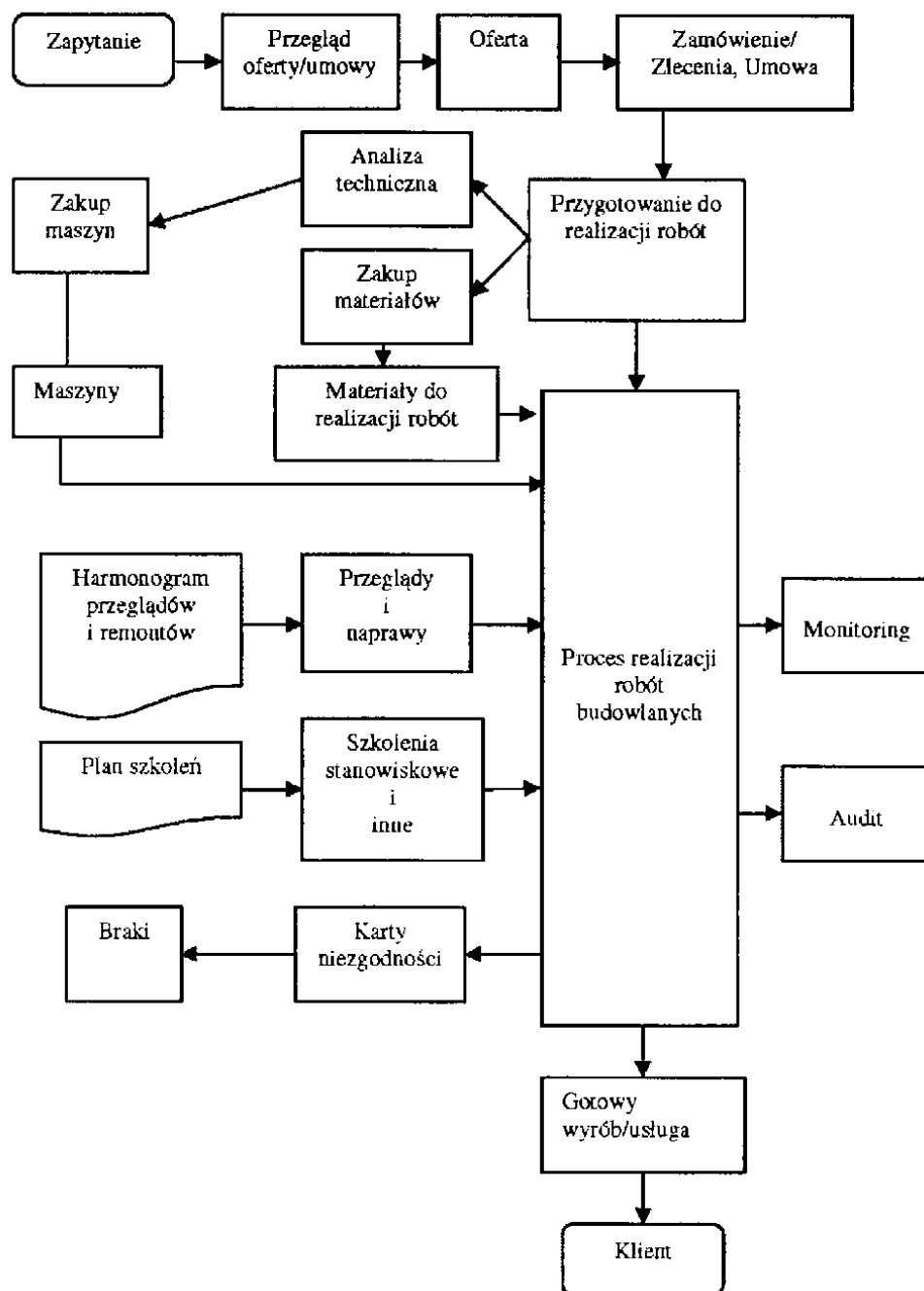
2. Analiza procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie budowlano-usługowym

Wszystkie zapytania ofertowe, informacje o przetargu oraz zamówienia wpływające do przedsiębiorstwa są rejestrowane przez kierownika budowy i kierowane do właściciela, który podejmuje decyzję o przygotowaniu oferty (kosztorysu) w procesie rozpatrzenia zamówienia. W zależności od rodzaju sprawy następuje przygotowanie oferty (kosztorysu) lub umowy.

W sytuacji przygotowywania oferty kierownik budowy dokonuje przeglądu oferty i podejmuje ustalenia z wszystkimi zainteresowanymi komórkami organizacyjnymi w celu skonsultowania oferty. Sporządzona oferta zostaje zatwierdzona, a następnie przekazana klientowi. Jeżeli klient wprowadza uwagi do oferty, następuje ponowne sprawdzenie możliwości realizacji w obrębie zagadnień, które uległy modyfikacjom. W przypadku przyjęcia zamówienia do realizacji, odpowiednie komórki organizacyjne przygotowują lub weryfikują dokumentację niezbędną do realizacji usługi.

Określone wymagania klienta są weryfikowane podczas przeglądu oferty przed jej zatwierdzeniem oraz w trakcie realizacji robót – w przypadku zmian dokonywanych przez klienta. Odpowiedzialność za prawidłowy sposób postępowania przy przeglądzie umowy oraz sporządzaniu oferty ponosi kierownik budowy i właściciel. Informacje o wyrobach przekazywane są w postaci prospektów, dokumentacji opisowej i/lub fotograficznej. Zapytania od klientów dotyczące wyrobów mogą być otrzymywane w formie korespondencji pocztowej, faksowej, telefonicznej. Informacje zwrotne oraz reklamacje od

klienta mogą mieć każdą z wyżej omówionych form, podlegają one rejestracji i są kierowane do załatwienia przez wyznaczone komórki organizacyjne. Algorytm procesu decyzyjnego przedstawiony został na rys. 2.



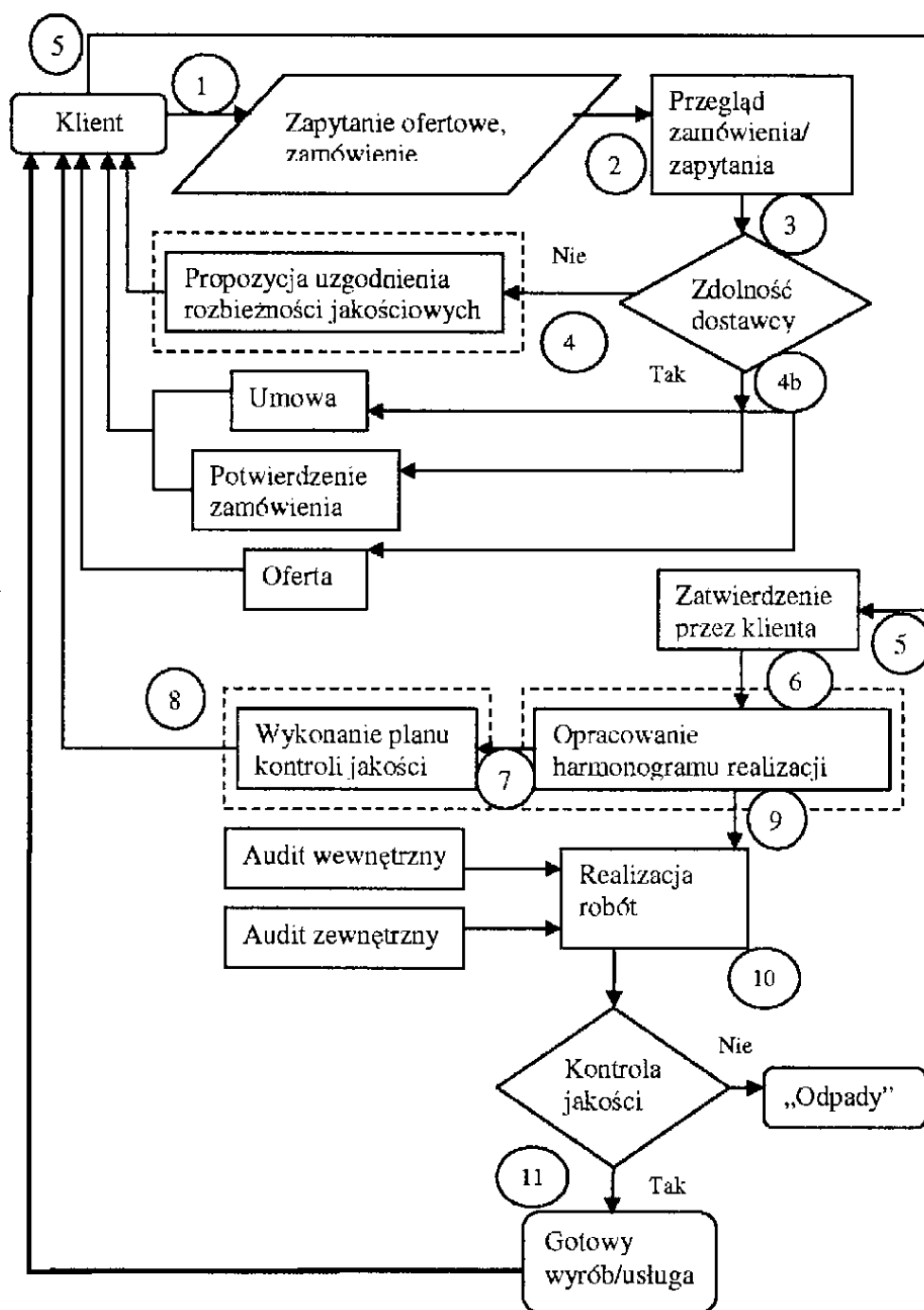
Rys. 2. Algorytm procesu decyzyjnego wybranego przedsiębiorstwa budowlano – usługowego

Źródło: materiały przedsiębiorstwa X.

Usługi przedsiębiorstwa X realizowane są w oparciu o dokumentację dostarczoną przez klienta lub własną. Zadaniem właściciela oraz kierownika budowy jest koordynowanie wszystkich prac związanych z realizacją zamówienia oraz umowy – od momentu jego przyjęcia do realizacji – aż do zakończenia. Kierownik budowy lub/i osoby przez niego wyznaczone przygotowuje komplet

dokumentacji w oparciu o: zamówienie oraz umowę, dokumentację techniczną, uzgodnienia z klientem, oględziny na miejscu realizacji prac.

Pełna dokumentacja musi zawierać podpisaną umowę, dokumentację wykonawczą, zestawienie materiałów, prefabrykatów, podzespołów, wykaz dostaw zlecniodawcy (urządzeń, materiałów, półfabrykatów itp.) oraz plan kontroli jakości. Przebieg dokumentacji techniczno-handlowej ilustruje rysunek 3.



Rys. 3. Algorytm przebiegu dokumentacji techniczno-handlowej w wybranym przedsiębiorstwie budowlano-usługowym

Źródło: materiały przedsiębiorstwa X.

Do obowiązków kierownika budowy należy: sporządzenie planu zagospodarowania budowy, harmonogramu i wstępnego kosztorysu robót wraz z wykazem materiałów niezbędnych do ich realizacji. Na podstawie tych dokumentów inwestor określa wysokość środków finansowych oraz czas związany z realizacją poszczególnych etapów budowy. Harmonogram jest niezbędny z uwagi na to, że pozwala na kontrolę postępu prac i rozliczanie wykonawcy z realizacji umowy, jak również umożliwia planowanie wydatków oraz planowanie dostaw materiałów.

3. Identyfikacja poziomu jakości

Wyrób lub usługa niezgodna z wymaganiami może być ujawniona na każdym etapie robót budowlanych przez każdego pracownika w ramach samokontroli oraz w ramach kontroli dokonywanej przez specjalistę kontroli jakości. Zidentyfikowany wyrób/ usługa niezgodna może być zaklasyfikowana jako naprawialna lub nienaprawialna. Wyrób/ usługa niezgodna naprawialna może być przyjęta bez naprawy bądź naprawiona tak, by spełnione zostały postawione wymagania. Wyrób/usługa nienaprawialna może być zlikwidowana (zaliczona do odpadów) lub też przeznaczona do innych zastosowań, po uprzednim uzgodnieniu z klientem [1, s. 35].

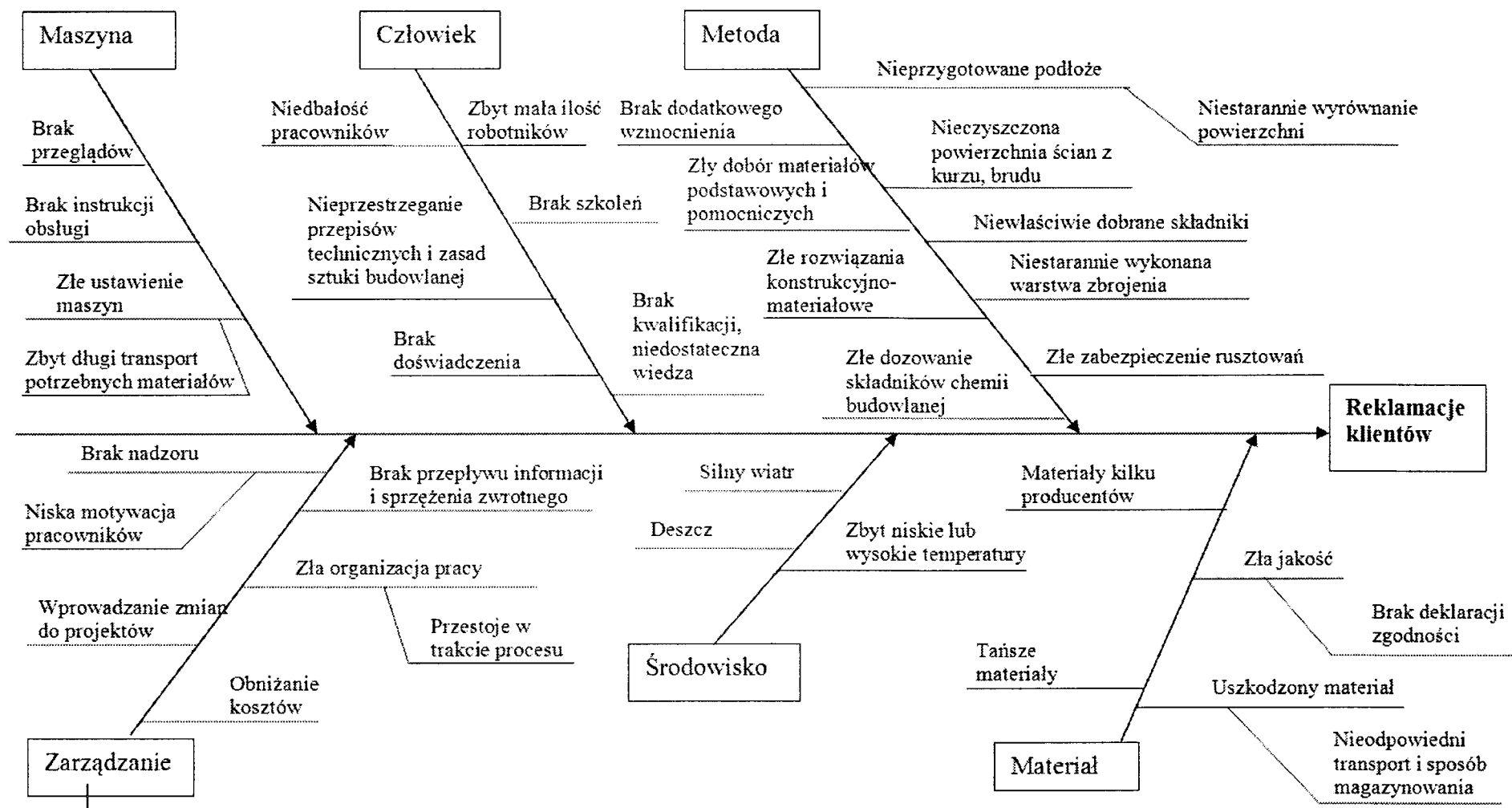
Źródłem informacji o niezgodnościach są [3, s. 54]:

- zapisy w karcie niezgodności, analiza kart niezgodności,
- wyniki kontroli dotyczących braków,
- sprawozdania z badań i ich analiza,
- reklamacje klientów i ich analiza,
- raporty z auditów,
- raporty z przeglądów systemu jakości,
- analiza przyczyn wypadków dokonywana przez specjalistów ds. BHP,
- bezpośrednia obserwacja pracowników.

Przedmiotem analizy były niezgodności stwierdzone w okresie od 1 lipca 2008 do 31 kwietnia 2009. W badanym okresie stwierdzono następujące niezgodności:

- pęknięcia betonu,
- rysy, pęknięcia tynku,
- odklejanie warstw docieplenia,
- uszkodzenia materiału,
- uszkodzenie dachu,
- awaria centralnego ogrzewania,
- przebarwienia tynku,
- pękające fundamenty,
- krzywe ściany,
- pęcherze, odstawanie, odparzenia tynku,
- niedopasowane okna.

W celu identyfikacji przyczyn powodujących wymienione niezgodności wykorzystano diagram Ishikawy. Uzyskane wyniki przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4. Diagram Ishikawy dla przyczyn wpływających na pojawienie się niezgodności w trakcie procesu budowlanego

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie diagramu (rys. 4) pozwoliło na wyodrębnienie czterech głównych grup przyczyn, wywołujących problemy jakościowe. Są nimi czynniki związane z metodą pracy, stosowanymi materiałami, czynnikiem ludzkim oraz wpływem środowiska.

Wpływ stosowanych materiałów ma kluczowe znaczenie dla uzyskania wysokiej jakości produktu końcowego. Wybór właściwych materiałów jest kwestią kluczową. Zaleca się stosowanie materiałów jednego producenta, co pozwala na uzyskanie w większości przypadków wieloletniej gwarancji od producenta systemu. Bardzo ważny jest również odpowiedni sposób magazynowania i transportu surowców wykorzystywanych w trakcie procesów. Złe składowanie materiałów może prowadzić do jego deformacji bądź uszkodzenia. Materiały należy zabezpieczyć przed zanieczyszczeniem, aby zachowały swoją jakość i właściwości. W uzyskaniu wysokiej jakości produktu równie ważna jest stosowana technologia wykonania robót. Złe rozwiązania konstrukcyjno – materiałowe, nieprzestrzeganie przepisów technicznych i zasad sztuki budowlanej są najczęstszymi przyczynami powstawania niezgodności.

Bardzo istotny wpływ na poziom jakości wyrobów oraz usług budowlanych ma również czynnik ludzki. Odpowiednia ilość doświadczonych pracowników i właściwy sprzęt gwarantują przebieg procesu zgodnie z wymogami technologii czy też sztuki budowlanej. Działania zapobiegawcze w tym obszarze mogą dotyczyć intensyfikacji szkoleń, zwiększenia nadzoru oraz wprowadzenia czynników motywacyjnych.

Wpływ na jakość procesów budowlanych ma również sposób zarządzania. Brak odpowiedniego nadzoru i wymiany informacji prowadzi do chaosu, przestojów w trakcie procesu, maleje motywacja pracowników do pracy. Dobra organizacja pracy stwarza warunki do efektywnego wykorzystania czasu.

Prace budowlane zależne są od warunków atmosferycznych. Niska temperatura znacznie obniża wytrzymałość i przyczepność materiałów, z kolei zbyt wysoka – związana z silnym nasłonecznieniem – powoduje szybsze wysychanie i nadmierne kurczenie się materiału, co może być przyczyną powstawania pęknięć. Warunki wiązania pogarsza również deszcz lub silny wiatr, powodując odklejenie się płyt termoizolacyjnych, spłynięcie tynku z elewacji czy też wypłukanie barwnika, dlatego tak ważne jest zabezpieczenie prowadzenia prac na przykład poprzez zastosowanie na rusztowaniu siatek osłonowych.

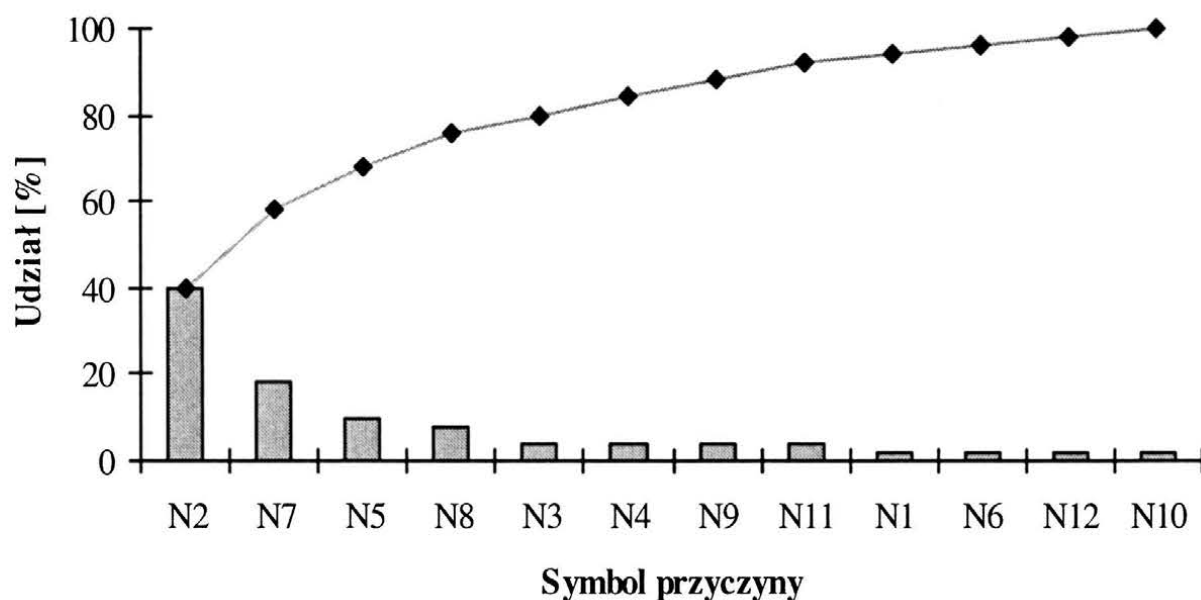
Niezgodności, które wystąpiły w badanym okresie w trakcie procesów budowlanych, zostały zestawione w tabeli 1 z uwzględnieniem częstotliwości występowania.

W wyniku przeprowadzonej analizy Pareto-Lorenza (rys. 5) za powstawanie 42% ogółu niezgodności odpowiedzialne jest 58% przyczyn. W badanym okresie głównymi przyczynami odpowiedzialnymi za wadliwość procesów budowlanych były: uszkodzenia materiału (N_2) oraz niewłaściwa jakość materiałów (N_7).

Tabela 1. Niezgodności, które wystąpiły w trakcie procesów budowlanych

Symb ol	Rodzaj wady	Liczba przypadków	Udział [%]	Skumulowany udział [%]
N ₂	Uszkodzenia materiału	20	40	40
N ₇	Niewłaściwa jakość materiału	9	18	58
N ₅	Pęcherze, odparzenia tynku	5	10	68
N ₈	Źle przygotowane podłoże	4	8	76
N ₃	Przebarwienia tynku	2	4	80
N ₄	Krzywe ściany	2	4	84
N ₉	Awaria centralnego ogrzewania	2	4	88
N ₁₁	Przeciekanie dachu	2	4	92
N ₁	Pęknięcia betonu	1	2	94
N ₆	Pękające fundamenty	1	2	96
N ₁₂	Spłynięcie tynku	1	2	98
N ₁₀	Pęknięcia tynku	1	2	100
SUMA		50	100	

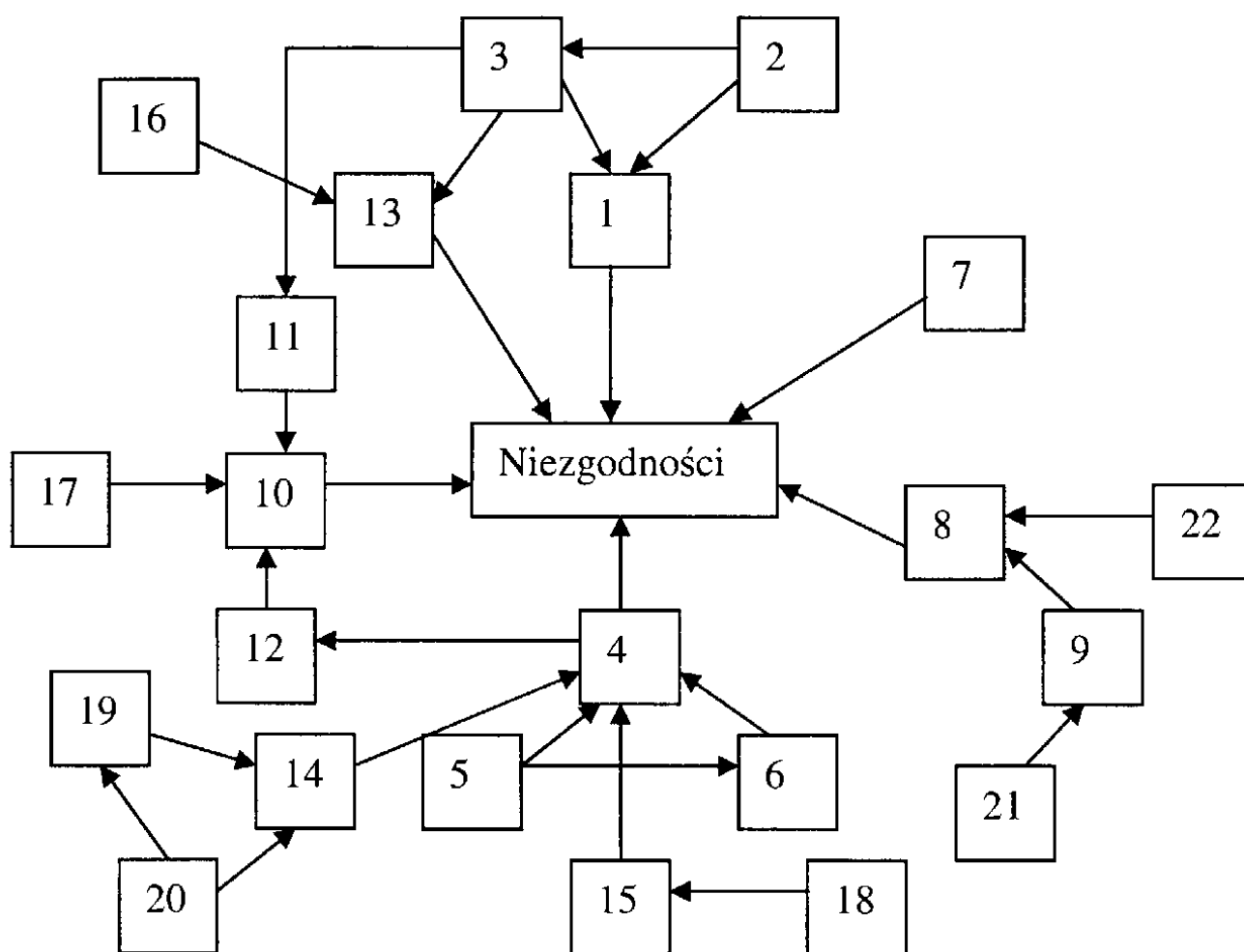
Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 5.** Diagram Pareto-Lorenza dla niezgodności występujących w badanym okresie

Źródło: opracowanie własne.

Uszkodzenia materiału były spowodowane nieodpowiednim transportem oraz niewłaściwym sposobem magazynowania. Niewłaściwa jakość materiałów związana była z zakupem tańszych materiałów od niesprawdzonych dostawców. Materiały te nie posiadały deklaracji zgodności z Polską Normą. Niezgodności (N₂ oraz N₇) należy wyeliminować w pierwszej kolejności, co przyczyni się do znacznej poprawy jakości wykonywanych prac budowlanych.

W celu poprawy jakości procesów budowlanych w przedsiębiorstwie wykorzystano diagram relacji (rys. 6). Diagram relacji definiuje nie tylko powiązania „przyczyna – skutek”, ale określa i odzwierciedla również powiązania „przyczyna – przyczyna”. Dokładna analiza przyczyn, które mają wpływ na powstawanie niezgodności pomoże określić, które z nich należy wyeliminować w pierwszej kolejności. Eliminacja ta przyczyni się do znacznego wzrostu poziomu jakości świadczonych usług oraz zadowolenia klientów [2, s. 42-43].



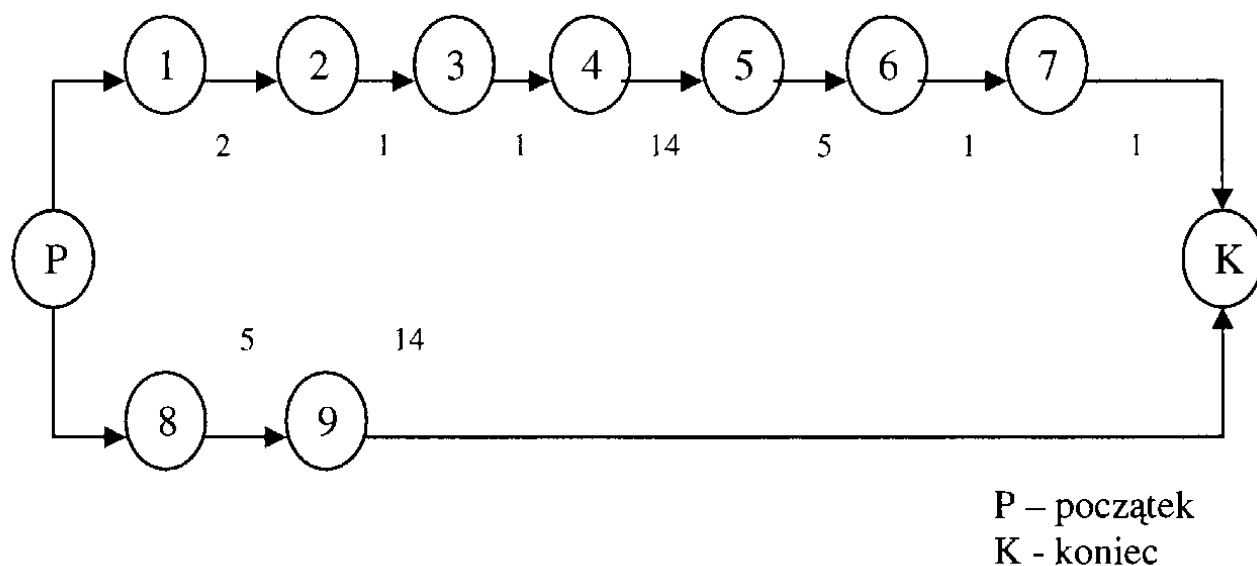
Rys. 6. Diagram relacji wykorzystany do doskonalenia jakości procesów budowlanych
Źródło: opracowanie własne.

Działania wskazane na rys. 6 oznaczają odpowiednio: 1. Brak odpowiednich kwalifikacji pracowników. 2. Brak szkoleń. 3. Nieprzestrzeganie przepisów technicznych i zasad sztuki budowlanej. 4. Zła organizacja pracy. 5. Brak nadzoru. 6. Zbyt niska liczba pracowników. 7. Złe warunki atmosferyczne. 8. Zła jakość materiałów. 9. Uszkodzony materiał. 10. Złe

rozwiązania konstrukcyjno-materiałowe. 11. Niewłaściwe dozowanie składników chemii budowlanej. 12. Niewłaściwy dobór materiałów podstawowych i pomocniczych. 13. Niewłaściwie przygotowane podłoże. 14. Przestoje w trakcie procesu. 15. Wprowadzanie zmian do projektów. 16. Niestarannie wyrównanie powierzchni. 17. Złe zabezpieczenie rusztowań. 18. Obniżanie kosztów. 19. Nieodpowiednie ustawienie maszyn. 20. Zbyt długi transport potrzebnych materiałów. 21. Nieodpowiedni transport i sposób magazynowania. 22. Brak deklaracji zgodności z Polską Normą.

Za powstawanie stwierdzonych niezgodności odpowiedzialny jest głównie wykonawca. Brak odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia pracowników jest głównym powodem pojawiania się błędów wykonawczych w trakcie procesów budowlanych. Nieprzestrzeganie przepisów technicznych i zasad sztuki budowlanej wydłuża czas realizacji zlecenia oraz podnosi koszty finansowe jego wykonania, poprzez naprawę wynikłych usterek.

Aby zapobiec tego typu niezgodności firma skierowała pracowników bez wykształcenia zawodowego na szkolenia kierunkowe w celu podniesienia jakości wykonywanej przez nich pracy. W celu wizualizacji sieci powiązań pomiędzy wszystkimi działaniami wpływającymi na realizację przyjętego powyżej celu wykorzystano diagram strzałkowy [2, s. 72]. Otrzymany diagram wraz z poszczególnymi działaniami i czasami ich trwania przedstawia rys. 7.



Rys. 7. Diagram strzałkowy wykorzystany w celu zwiększenia poziomu jakości wykonywanej pracy

Źródło: opracowanie własne.

Do działań wskazanych na rys. 7 należą: 1. Ocena kwalifikacji pracowników. 2. Określenie potrzeb szkoleniowych. 3. Wybór formy szkolenia. 4. Wybór organizacji, która przeprowadzi szkolenia. 5. Przeprowadzenie szko-

lenia. 6. Analiza przeprowadzonego szkolenia. 7. Ocena szkolenia. 8. Opracowanie planu pracy. 9. Zatrudnienie kierownika budowy z uprawnieniami.

Diagram (rys. 7) przedstawia sekwencję działań prowadzących do wzrostu poziomu jakości i efektywności wykonywanej pracy. Po przeanalizowaniu diagramu kierownictwo zakładu wie dokładnie, ile czasu potrwa podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz opracowanie planu pracy, który przyczyni się do lepszej organizacji pracy, a zatrudnienie nowego kierownika budowy zagwarantuje lepszy nadzór prowadzonych działań.

5. Podsumowanie

Praktyka budowlana wskazuje na wzrost liczby nieprawidłowości występujących w procesach budowlanych. Błędy projektowe, napięte terminy realizacyjne, brak wykwalifikowanej kadry pracowniczej oraz powszechne oszczędności związane z jakością używanych materiałów budowlanych powodują w konsekwencji wady w obiektach budowlanych.

Identyfikacja problemów jakościowych w branży budowlanej na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa X wykazała, że głównymi przyczynami niskiej jakości robót budowlanych są przede wszystkim:

- prowadzenie robót budowlanych przez osoby nie mające odpowiednich uprawnień,
- wprowadzanie zmian w stosunku do zatwierdzonego projektu bez uzgadniania z projektantem,
- nieprzestrzeganie przez kierowników budowy postanowień art. 10 Prawa budowlanego – dotyczącego wymogu stosowania wyrobów budowlanych dopuszczonych do obrotu i stosowania w budownictwie.

Analizę niezgodności pozwoliła nie tylko na identyfikację najczęściej pojawiających się niezgodności, ale również przyczyn mających bezpośredni wpływ na ich powstawanie.

Największy wpływ na jakość usług świadczonych przez badane przedsiębiorstwo ma czynnik ludzki, stosowane materiały oraz sposób wykonywania prac. Analiza wykazała również, że największym problemem przedsiębiorstwa odpowiedzialnym za niską jakość procesu budowlanego jest niewłaściwie przygotowane podłoże, co ma wpływ na wydłużenie czasu realizacji zamówienia, prowadząc tym samym do spadku poziomu satysfakcji klienta i wzrost kosztów związanych z naprawą usterek. Do tego typu sytuacji przyczynia się głównie brak doświadczenia pracowników oraz pośpiech związany z krótkim terminem realizacji zlecenia.

Usunięcie powstałych usterek jest często bardzo kosztowne, czasochłonne oraz naraża na szwank dobre imię firmy wykonawczej. W celu zapewnienia odpowiedniego przygotowania i realizacji prac budowlanych konieczna jest

kompleksowa obsługa inwestycji, zapewniająca znaczącą poprawę jakości w budownictwie. Kompleksowość oznacza kontrolę całego procesu budowlanego, począwszy od doradztwa inwestycyjnego, poprzez projekt budowlany, wykonawstwo aż po odbiór końcowy. Rozpoczęcie użytkowania budynku nie kończy działań związanych z zapewnieniem jakości. Ze względu na istotę warunków użytkowania budynku w całym cyklu jego istnienia bardzo ważną rolę spełnia fachowe zaplanowanie prac konserwacyjnych, remontowych oraz modernizacyjnych.

Literatura

- [1] **Borkowski S.:** *Mierzenie poziomu jakości*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2004.
- [2] **Corejowa T., Borkowski S.:** *Instrumenty rozwiązywania problemów w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2004.
- [3] **Stasiak-Betlejewska R., Słania K., Jagusiak M.:** *Assessment and Concrete Products Quality Improvement*, [w:] *Quality Improvement and Machines Exploitation*, Elaboration and Scientific Editing by Borkowski S., Kliber J., Wyd. Publishing and Press Association of Universities Russia, Saint-Petersburg, Russia 2008.
- [4] **Stasiak-Betlejewska R., Selejdak J.:** *Determinants of quality of printing on a foil*, "Journal of Machine Engineering" Vol. 7 No. 2, 2007.

24 SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU NA PRZYKŁADZIE FIRMY SCHATTDECOR POLSKA

Łukasz Bryl

Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych

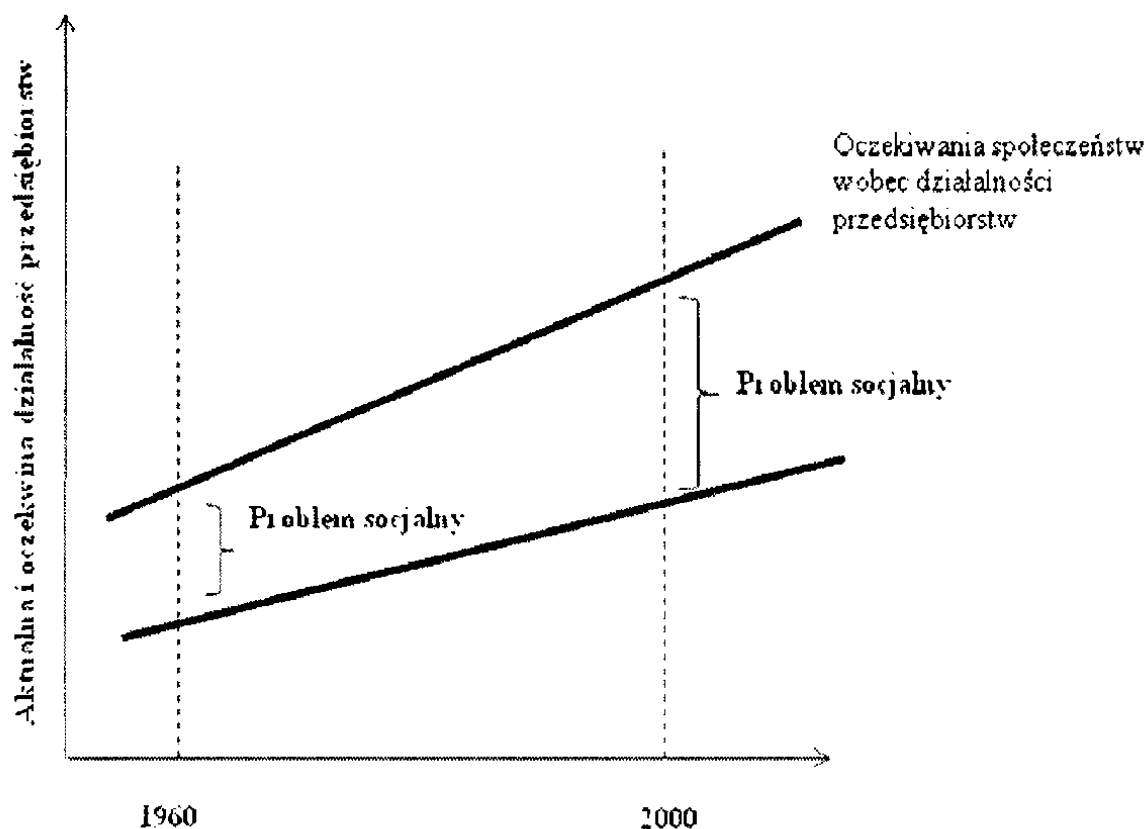
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

1. Wprowadzenie

We współczesnej, niezwykle dynamicznej gospodarce obserwuje się od kilkudziesięciu lat rosnące zainteresowanie koncepcją tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. corporate social responsibility, w skrócie CSR), badającej relacje między przedsiębiorstwem a społeczeństwem. Sama idea CSR nie jest wymysłem XXI wieku. Już w okresie rodzącego się kapitalizmu, w XIX wieku wielu przedsiębiorców osobiście angażowało się społecznie wspierając ubogą, zdolną młodzież, budując miejsca społecznie pożądane, jak np. kościoły czy szkoły. W początkach XX wieku gwałtowny rozwój gospodarczy świata spowodował wzrost problemów społecznych, jak: masowe bezrobocie, wykorzystywanie pracy nieletnich, nierówności społeczne i zanieczyszczenie środowiska. Na te aspekty prowadzonej działalności gospodarczej zwróciło uwagę wielu badaczy w drugiej połowie XX wieku, akcentując potrzebę moralnej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec otoczenia, rozumianego jako społeczeństwo i środowisko naturalne. Czynnikiem dodatkowym był wzrost znaczenia korporacji transnarodowych w procesach decyzyjnych na świecie, co niejako zwróciło uwagę opinii publicznej na odpowiedzialność właśnie tych podmiotów.

Ciekawą propozycję analizy zmian tendencji w zakresie oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstw przedstawił Carroll, co pokazano na rysunku 1. Jak widać na załączonym obrazku na przestrzeni ostatnich czterdziestu lat oczekiwania społeczeństwa wobec szeroko pojętego biznesu znacznie wzrosły. Wpływ na taki stan rzeczy miało wiele czynników, m. in. wzrost świadomości społecznej, większy dostęp do informacji poprzez rozwój mediów, w tym niezwykle ważnego i stosunkowo młodego czyli Internetu.

Jednocześnie jednostka ludzka jest lepiej obeznana w katalogu swoich zarówno praw jak i obowiązków, co skutkuje większą dociekliwością w kwestiach relacji: człowiek – firma. Niewątpliwie światowe procesy demokratyzacyjne jak i ruchy antywojenne popierające rozwój cywilizacyjny bez przemocy i wojen odegrały znaczną rolę we wzroście oczekiwań społecznych w działalności firm.



Rys. 1. Oczekiwania społeczne wobec przedsiębiorstw a obecna działalność biznesu
Źródło: [1, s. 16].

1.1. Problemy definicyjne

W środowisku naukowym nie ma jednej ogólnie panującej definicji CSR. Wg Davisa i Blomstroma społeczna odpowiedzialność biznesu to „obowiązek wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego” [2, s. 366]. Tak ujęta idea CSR zakłada nie tylko zrównoważony rozwój samego przedsiębiorstwa ale akcentuje taki rozwój, który umożliwia odniesienie korzyści społecznych, rozumianych przez Davisa i Blomstroma jako wzrost dobrobytu społecznego.

Ponadto, Davis sformułował własną model społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, oparty na pięciu propozycjach [2, s. 366-367].

Propozycja 1: Wskazuje na potrzebę aktywnej postawy przedsiębiorstwa w rozwiązywaniu kwestii społecznych.

Propozycja 2: Powinien istnieć dwustronny przepływ informacji między społeczeństwem a przedsiębiorstwem, co polegać winno na słuchaniu przez firmy propozycji co do kwestii społecznych a jednocześnie społeczeństwo winno przyjmować raporty przedsiębiorstwa zawierające dane o poczynionych krokach.

Propozycja 3: Dotyczy kwestii dostarczania na rynek dóbr i usług oraz zysków i kosztów z nimi związanych. Przedsiębiorstwa winny brać pod uwagę zarówno krótko jak i długoterminowe konsekwencje swoich decyzji gospodarczych.

Propozycja 4: Przedsiębiorstwo decydujące się na wcielanie w życie działań społecznie odpowiedzialnych ma prawo przerzucać ich koszt na konsumenta poprzez oferowanie produktów i usług po wyższych cenach.

Propozycja 5: Powinna istnieć kooperacja kompetencji i umiejętności między podmiotami gospodarczymi a obywatelami, tak by wspólnie rozwiązywać kwestie społeczne.

Swoją definicję społecznej odpowiedzialności biznesu przyjmuje Komisja Europejska, która ujmuje CSR jako koncepcję dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami [5]. Za interesariuszy firmy należy uznać: pracowników, menedżerów, klientów, konkurentów, dostawców, środowisko naturalne, społeczność lokalną oraz właścicieli. Stąd często o społecznej odpowiedzialności mówi się jako o „koncepcji firmy zorientowanej na interesariuszy”.

Edward Freeman nazwał społeczną odpowiedzialność biznesu jako „brakujące ogniwo kapitalizmu” [4], co rozumiane może być jako wypełnienie luki w dotychczasowej formie prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa o działania społeczne, których brak był niepożądany.

B. Rok uznaje za społeczną odpowiedzialność biznesu „proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu tej strategii na konkurencyjność oraz wartość przedsiębiorstwa” [2, s. 372]. Takie podejście umiejscawia społeczną odpowiedzialność biznesu w strategię firmy, miernikiem sukcesu której jest poprawa sytuacji konkurencyjnej firmy oraz wzrost wartości firmy. Sformułowanie takie jest o tyle istotne, że próbuje nadać koncepcji CSR charakter strategiczny, co w praktyce gospodarczej bardzo często jest pomijane a sama realizacja CSR zależy często od dobrej woli właściciela przedsiębiorstwa.

Mówiąc o społecznej odpowiedzialności biznesu często używa się pojęcia 3P – people, planet, profit. Wg tej teorii współczesne przedsiębiorstwo powinno być zorientowane na 3 aspekty: ludzi (w zakresie poszanowania ich praw zarówno wewnątrz firmy jak i za zewnątrz niej), środowiska i zysku.

Swój wkład w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu ma również ONZ; na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos w 1999 r. z inicjatywy ówczesnego sekretarza ONZ Kofi Annana sformułowano tzw. 10 zasad Global Compact, dotyczących obszarów: praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego oraz przeciwdziałania korupcji. Należą do nich: popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową, eliminowanie wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę, poszanowanie wolności stowarzyszania się, eliminowanie wszelkich form pracy przymusowej, zniesienie pracy dzieci, efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia, prewencyjne podejście do środowiska naturalnego, podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej, stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii, przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach w tym wymuszeniom i łapówkarstwu [6].

1.2. Koncepcja A. Carrolla

Koncepcję CSR ujęto także w piramidę na wzór piramidy potrzeb Masłowa. Podejście to, zaprezentowane przez A. Carrolla zakłada istnienie 4 poziomów społecznej odpowiedzialności biznesu. (rys. 2)



Rys. 2. Cztery poziomy społecznej odpowiedzialności biznesu
Źródło: [1, s. 45].

Pierwszym etapem w modelu jest odpowiedzialność ekonomiczna, której podstawowym zadaniem jest produkcja i dostarczanie dóbr i usług, na które jest zapotrzebowanie społeczne a następnie oferowanie ich na rynku po sprawiedliwej cenie. Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie ekonomicznym poza wypełnieniem luki popytowej na produkt bądź usługę po cenie akceptowanej przez społeczeństwo oznacza także maksymalizację zysku, osiąganie przewagi konkurencyjnej gwarantującej stały rozwój w przyszłości.

Odpowiedzialność prawna przejawia się w przestrzeganiu przez przedsiębiorstwo praw, które zostały usankcjonowane przez system legislacyjny państwa. Oczekiwania społeczne są w tym aspekcie bardzo wysokie, nie mniej jednak nie można zapominać o wadach prawa, które wynikać może z np.: nienadążania prawa do sytuacji następujących w państwie, subiektywność wprowadzanych niektórych zakazów bądź nakazów celem osiągnięcia partykularnych interesów przez jednostki lobbujące.

Uzupełnieniem niedociągnięć prawa jest odpowiedzialność etyczna, której istnienie zależy od indywidualnych i w pełni niezależnych decyzji podmiotów je podejmujących. Składają się na nie działania zgodne z oczekiwaniami społecznymi, moralnością i zasadami etycznymi.

Ostatnim etapem jest działalność filantropijna w społecznej odpowiedzialności biznesu. Zalicza się do niej wszelką działalność dobroczynną jak: wspieranie finansowo osób ubogim, sztuki, edukacji czy też angażowanie się w akcje dobroczynne [1, s. 40-46].

Koncepcja Carrolla ukazuje złożony charakter społecznej odpowiedzialności biznesu, na który składają się cztery wcześniej wymienione elementy. Ich hierarchiczna struktura pokazuje, że istnienie każdej z nich zależy od usankcjonowania poprzedniej. I tak: nie można mówić, że przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne etycznie, jeżeli nie postępuje zgodnie z prawem stanowionym w państwie, czyli nie jest odpowiedzialne prawnie.

W przytoczonej powyżej literaturze zawarta jest również idea przedsiębiorstwa obywatelskiego (Corporate Citizenship) kładąca nacisk na wcielanie w życie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, obejmująca następujące elementy [1, s. 53-57]:

- społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (Corporate Social Responsibility), do której zaliczane są wspomniane wcześniej kategorie: ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne,
- społeczne reagowanie przedsiębiorstw (Corporate Social Responsiveness) akcentująca decyzje co do działań, aktywności i projektów. W tej grupie wyróżniamy kategorie: reakcja, obrona, akomodacja oraz pro aktywność,
- społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw (Corporate Social Performance), przejawiająca się w ekspozycji działań korzystnych dla wszystkich interesariuszy (klientów, pracowników, społeczności lokalnej i środowiska).

1.3. Wymiary społecznej odpowiedzialności biznesu

Na podstawie modelu Carrolla stwierdza się, że społeczna odpowiedzialność biznesu przybiera dwa wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny. Jako wymiar wewnętrzny przyjmujemy działania o charakterze wewnątrzfirmowym, których grupą docelową są osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Dotyczy to zatem kwestii:

- a) zarządzania zasobami ludzkimi (doskonalenie pracowników, sprawiedliwe płace, równouprawnienie),
- b) programów etycznych dla pracowników
- c) bezpieczeństwa i higieny pracy,
- d) zasad nadzoru korporacyjnego, w tym przejrzystość informacyjna, tryb powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych.
- e) zasady zwalniania pracowników, w tym idea outplacement (zwolnienie monitorowane), przejawiająca się w oferowaniu zwalnianym pracownikom odpraw, doradztwa psychologicznego, pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy lub rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej, finansowanie szkoleń.

Do działań wewnętrznych zalicza się także czynności mające na celu ochronę środowiska jak mniejsze zużycie energii czy rozsądne gospodarowanie odpadami. Ochrona środowiska dotyczy także działań w wymiarze zewnętrznym, co niejednokrotnie jest przytaczane jako jeden z głównych obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zarzut niedbania o środowisko był bardzo często podnoszony przez organizacje proekologiczne wobec wielkich korporacji transnarodowych, które wykorzystując swoją władzę nie liczyły się ze skutkami degradacji środowiska. Przykładem działania o charakterze zewnętrznym są także:

- a) inicjatywy podejmowane na rzecz społeczności lokalnej, w tym: kooperacja z organizacjami pozarządowymi, wolontariat pracowniczy, działalność filantropijna czy inwestycje społeczne,
- b) relacje wobec do partnerów handlowych, dostawców i klientów. Przedsiębiorstwo odpowiedzialne zobowiązuje się do terminowej dostawy produktów i płatności wobec kooperantów, stale monitoruje jakość, reaguje na uwagi i zastrzeżenia klientów a także dostarcza na rynek produktów bezpiecznych dla środowiska i ludzi,
- c) problemy związane z prawami człowieka. Zaliczmy do nich politykę niezatrudniania dzieci, niestosowania pracy przymusowej a także stwarzania równych szans w zakresie sprawiedliwego handlu [4].

1.4. SRI czyli społecznie odpowiedzialne inwestowanie

Stosunkowo nowym podejściem w koncepcjach społecznej odpowiedzialności biznesu jest Socially Responsible Investing (SRI), czyli społecznie odpowiedzialne inwestowanie. Jest to jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu, uwzględniający w procesie inwestycyjnym czynniki związane z ochroną środowiska, relacjami społecznymi i nadzorem korporacyjnym. Istnieją również specjalne indeksy giełdowe, w skład których wchodzi akcje spółek odpowiedzialnych społecznie, np.: FTSE KLD 400 Social Index. Inwestorzy coraz chętniej i śміiej wybierają spółki, których działalność oparta jest na przejrzystych zasadach a ich odpowiedzialne praktyki nie budzą zastrzeżeń. Dynamika funduszy społecznie odpowiedzialnych jest znaczna, w latach 1995-2003 rynek ten rósł średnio o 40% szybciej niż rynek funduszy zarządzanych profesjonalnie. Szacuje się, że w 2003 roku jeden na osiem zainwestowanych dolarów kierowany był do spółek społecznie odpowiedzialnych. Zestawienie wartościowe funduszy społecznie odpowiedzialnych pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Fundusze sektora SRI w USA w latach 1995-2007

Rok	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007
Liczba wszystkich funduszy CSR W USA	55	144	168	181	200	201	260
Aktywa wyżej wymienionych funduszy netto w mld USD	12	96	154	136	151	179	202

Źródło: [2, s. 381].

Na podstawie tabeli można stwierdzić, iż na przestrzeni dwunastu lat, tj. od roku 1995 do 2007 liczba wszystkich funduszy CSR wzrosła prawie pięciokrotnie. Natomiast łączna wartość ich aktywów zwiększyła się prawie siedemnastokrotnie, z poziomu 12 mld USD w roku 1995 do poziomu 202 mld USD w roku 2007.

1.5. Działania na rzecz etycznej infrastruktury – próby zinstytucjonalizowania w Polsce i na świecie

Bardzo ważnym krokiem w kierunku spopularyzowania idei społecznej odpowiedzialności biznesu są próby zinstytucjonalizowania założeń praktyk społecznie odpowiedzialnych. Do najważniejszych z nich zaliczamy w Polsce:

- Ustawę o swobodzie gospodarczej, art. 17 i 18,
- Zasady Dobrej Praktyki Związku Banków Polskich,
- Zasady Dobrej Praktyki Konferencji Firm Finansowych,
- Kanon Etyczny Przedsiębiorcy (PKPP),
- Dobre Praktyki w Spółkach Publicznych,
- Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego.

Ponadto, przedsiębiorstwa zauważają potrzebę dzielenia się swoimi osiągnięciami w zakresie społecznej odpowiedzialności, co przyjmuje najczęściej formę raportu. Zauważa się rosnącą liczbę firm ogłaszających publikujących raporty, w których zawarte są zainteresowania problemami społecznymi, środowiskiem i rozwojem przedsiębiorstwa w myśl zasady 3P (people, planet, profit).

Jedną z powszechnie stosowanych norm jest standard SA8000 (Social Accountability) opracowana przez Social Accountability International z inicjatywy Council on Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA [3, s. 111]. Norma ta dotyczy takich miejsc pracy, które są bezpieczne i przyjazne dla pracownika i jest ona zestawieniem normy ISO9000 dotyczącej zapewnienia jakości oraz określonych instrumentów prawa międzynarodowego. Przedsiębiorstwo chcące otrzymać standard SA8000 musi spełnić wymogi odnośnie relacji z pracownikami w dziewięciu obszarach [3, s. 111-112]:

- zakaz pracy dzieci,
- zakaz pracy przymusowej,
- stworzenie należytych warunków bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia pracowników,
- zagwarantowanie wolności zrzeszania się pracowników oraz prawa do negocjacji zbiorowych,
- zakaz dyskryminowania pracowników, niestosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego (zakaz lobbingu),
- zakaz stosowania poniżających kar dyscyplinarnych,
- przestrzeganie norm ustawowego i branżowego czasu pracy,
- przestrzeganie zasad gwarantujących godziwe wynagrodzenie,
- stosowanie przewidzianego normą systemu zarządzania.

Również w odniesieniu do środowiska przyjęto i wprowadzono określone specyfikacje. Najbardziej znaną jest system zarządzania środowiskowego ISO14001, którego celem jest stymulowanie zachowań proekologicznych

w odniesieniu do potrzeb społeczeństwa. Popularność normy ISO14001 stale rośnie, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Liczba wdrożonych certyfikatów ISO14001 w latach 1999-2004

Rok	Liczba wdrożonych certyfikatów
1999	14 106
2000	22 897
2001	36 765
2002	49449
2003	66 070
2004	90 567

Źródło: [3, s. 116].

Istotną korzyścią we wprowadzeniu normy ISO14001 jest możliwość kontroli wpływu oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko. Najwięcej wdrożeń specyfikacji zaobserwowano w Japonii, Chinach oraz Hiszpanii.

1.6. Argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, mimo szlachetnych założeń, nie jest obszarem bezkonfliktowego zainteresowania. Przez jednych uważana jest z jednej strony za brakujący element w prowadzeniu przedsiębiorstw w myśl idei Freemana lub za narzędzie polepszenia wizerunku, swoistej „cnoty pożyczanej” kierownictwa z drugiej strony za koncepcję naruszającą zasady działania wolnego rynku. Wśród przeciwników CSR najzagorzalsze zdanie prezentuje Milton Friedman, laureat nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii. Według Friedmana przedsiębiorstwo winno tylko i wyłącznie dbać o własne zyski i wartość w długim okresie a nie zajmować się problemami społecznymi, do rozwiązywania których nie powstało przedsiębiorstwo ani jego kierownictwo nie ma doświadczenia i umiejętności. Ponadto, Friedman uważa, że społeczna odpowiedzialność biznesu doprowadzi do z jednej strony do wzrostu cen, co oznacza przerzucanie kosztów na klientów a z drugiej strony może obniżyć zyski przedsiębiorstwa poprzez wzrost kosztów. Poza tym pojawia się zagrożenie ingerencji w sfery działalności państwo, co oznacza de facto wzrost znaczenia korporacji transnarodowych w niekontrolowanym stopniu. Tego rodzaju tendencje są już dzisiaj zauważalne, w postaci scedowania dotychczasowych praw i obowiązków zarezerwowanych dla państwa na rzecz korporacji. Ubezpieczenia zdrowotne, świadczenia emerytalne, szeroko pojęta edukacja zawarte są w pakietach socjalnych wielu największych firm na świecie.

Z kolei, wśród wielu ekonomistów znajdują się także zdecydowani zwolennicy koncepcji CSR; podając za jeden z głównych argumentów obowiązek brania odpowiedzialności za podejmowane decyzje w aspekcie społecznym. Działania, które są akceptowane przez społeczeństwo, pomagają utrzymać pozytywne opinie na temat firmy a poprawa życia leży w interesie własnym firm [4].

Argumentów za stosowaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu nie należy bezpośrednio utożsamiać z korzyściami ze stosowania CSR.

1.7. Korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu

Analizując koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu należy zadać sobie pytanie jakie korzyści odnosi firma, która decyduje się podjąć tego typu działanie oraz jakie motywy za tym przemawiają. Do podstawowych zalet zaliczamy:

- poprawę reputacji wśród interesariuszy co wprost przekłada się na wzrost popytu na dobra i usługi firmy ale także na lojalność, która uważana jest za jedną z ważniejszych sił konkurencyjnych firmy,
- wzrost zainteresowania wśród inwestorów, czego dowodem są przytaczane wcześniej wyniki funduszy SRI,
- wzrost oszczędności następujących w wyniku zastosowania nowoczesnych technologii, redukcji kosztów transakcyjnych powstałych wskutek budowy zaufania między kontrahentami a firmą a także poprzez przestrzeganie nowych zasad dotyczących zmniejszenia zużycia aktywów,
- wzrost zadowolenia pracowników co wpływa na atmosferę w pracy i efektywność. Jest to sposób inwestycji w kapitał społeczny, będący wg Druckera najważniejszym czynnikiem w nowoczesnej gospodarce,
- zminimalizowanie ryzyka polegające na uniknięciu sytuacji np. strajku, który ogranicza możliwości produkcyjne czy też wypadków w pracy a w dalszej konsekwencji wyroku sądowego.

1.8. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce na tle wyników badań

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest obiektem ciekawych badań, jakie miały miejsce w środowisku zarówno przedsiębiorców jak i naukowym. Na konferencji naukowej, która odbyła się 25 lutego 2010 pt. „Wielkopolska liderem CSR” zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych na próbie 51 firm i instytucji użyteczności publicznej z Wielkopolski. Celem badania było uzyskanie odpowiedzi na trzy problemy badawcze [7, s. 10-12]:

1. W jakim stopniu miejsce uzyskane w rankingu koreluje z troską firmy o: relacje na rynku pracy, relacje w obszarze zatrudnienia i o środowisko naturalne?
2. Czy można zaobserwować związek między wielkością firmy a miejscem w rankingu badania, mierzonym przez intensywność zachowań społecznie odpowiedzialnych?
3. Czy istnieje związek między branżą i rodzajem działalności firmy, jej formą czy statusem własności a poziomem działań CSR?

Uzyskane wyniki badania pokazały, że dominującą praktyką w większości przedsiębiorstw jest troska o wizerunek firmy przedkładana nad relacje w obszarze zatrudnienia. Firmy bardziej cenią sobie działania, które łączą się z budową i poprawą opinii o jakości jej usług aniżeli kładą nacisk na inwestycje w rozwój zatrudnionych już pracowników. Ponadto, nie zaobserwowano związku między wielkością firmy, branżą, rodzajem działalności, formą i statusem własności a poziomem działań CSR. Oznacza to, że działania społecznie odpowiedzialne są możliwe i mogą być stosowane szeroko w praktycznie każdym przedsiębiorstwie.

2. Realizacja założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w firmie Schattdecor Polska

Przedsiębiorstwo Schattdecor jest firmą międzynarodową, wywodzącą się z Niemiec, aktywną w wielu krajach na świecie. Firma posiada zakłady produkcyjne w Niemczech, w Polsce (2), we Włoszech, w Rosji (2), w Chinach oraz w Brazylii. Nowe inwestycje rozpoczęto już w Stambule (Turcja) oraz w St. Luis (USA). W Polsce zlokalizowane są dwa zakłady: w Tarnowie Podgórny w województwie wielkopolskim oraz w Głucholazach w województwie opolskim.

Przedsiębiorstwo jest producentem zadrukowanego papieru dekoracyjnego oraz folii finish, produktów mających zastosowanie w produkcji mebli, drzwi, paneli podłogowych i ściennych, blatów roboczych, frontów oraz listew.

Schattdecor to firma bardzo aktywna w obszarze działań społecznie odpowiedzialnych. Świadczy o tym chociażby cytata z filozofii firmy: „Oczywistym celem firmy Schattdecor jest osiągnięcie zysków. Przedsiębiorstwo musi osiągać zyski, a pracownicy mają prawo do należnego wynagrodzenia. Nas jednak te – z ekonomicznego punktu widzenia oczywiste fakty – nie satysfakcjonują. Wiemy, że przedsiębiorstwo tylko wówczas w sposób trwały może zabezpieczyć swoją przyszłość, jeśli stworzy solidne przesłanki dla dobrej współpracy z załogą, klientami, dostawcami oraz bankami”. Warto przy tym wspomnieć, iż szeroko pojęte działania społecznie odpowiedzialne na rzecz interesariuszy, firma Schattdecor podejmowała od zawsze, a budując zakłady

i filie w wielu krajach kieruje się zasadą „poszanowania obcych kultur”, a wymianę kulturową postrzega jako „element wzbogacający”. Stąd właśnie ta firma została włączona do badania dotyczącego społecznej odpowiedzialności biznesu na terenie Wielkopolski.

Informacje zostały zebrane podczas rozmowy bezpośredniej z panią Danutą Pawlik, Menedżerem ds. Marketingu w firmie Schattdecor Sp. z o.o. w Tarnowie Podgórnym. Wywiad bezpośredni miał miejsce w siedzibie przedsiębiorstwa przy ulicy Sowiej w dniu 5 marca 2010 r. Konwersacja została pogrupowana na dwa etapy; pierwszy dotyczył działań społecznie odpowiedzialnych w wymiarze wewnętrznym, drugi uwzględniał aspekty CSR w wymiarze zewnętrznym, zgodnie z przyjętym kanonem naukowym, szeroko akcentowanym w literaturze.

Pierwszy aspekt wewnętrznego wymiaru CSR dotyczy kwestii zarządzania zasobami ludzkimi. Jak mawia sam właściciel firmy, pan Walter Schatt, „Trzeba lubić ludzi” a zasady przez niego wyznawane są realizowane przez menedżerów firmy. Stąd panuje całkowite równouprawnienie, brak barier i pełna integracja wszystkich pracowników, zarówno biurowych jak i fizycznych (zakłady w Tarnowie Podgórnym i w Głucholazach zatrudniają łącznie około 230 osób). Dbłość o pracowników przejawia się w różnego rodzaju szkoleniach organizowanych zarówno wewnątrz jak i przez ośrodki z zewnątrz. Szkolenia dotyczą wielu tematów jak: bezpieczeństwo i higiena pracy, szkolenia techniczne, z organizacji pracy czy językowe. W okresie przestoju na początku roku 2009, związanego z światowym kryzysem finansowym, Schattdecor zorganizował ponad 20 zróżnicowanych tematycznie szkoleń zarówno zawodowych jak i osobistych (np. z budżetowania wydatków), wykorzystując w ten sposób czas na doskonalenie załogi. W tym też czasie Pracownicy otrzymali możliwość wyjazdów do kontrahentów firmy w celu zapoznania się z dalszą obróbką produktu, z którym na co dzień mają do czynienia i za którego jakość są odpowiedzialni. To zwiększenie świadomości pracownika z wykonywanej pracy było zabiegiem celowym i spowodowało wzrost zarówno satysfakcji jak i zaangażowania jednostki w wykonywanie powierzonych zadań.

Ważną rolę w firmie odgrywa integracja zespołu w ramach najróżniejszych imprez integracyjnych. We wspólnych imprezach wigilijnych, noworocznych czy festynach letnich uczestniczą wszyscy pracownicy w raz ze swoimi partnerami. Inicjatywy tego typu mają za zadanie tworzyć i podtrzymywać rodzinną atmosferę w firmie, w której każdy pracownik dobrze się czuje i która „(...) jest obszarem aktywności życiowej, który daje możliwość rozwoju własnej osobowości”.

Szczególnie dużym sukcesem okazał się program racjonalizatorski „Świat idei”, w którym każdy z pracowników może proponować swój pomysł w zakresie ulepszenia procesu pracy. Opracowano system premii, motywujący do własnej inicjatywy i inwencji. Zrealizowano w sumie jak dotąd 40 postulatów

poprawiających efektywność pracy, co zwiększyło zadowolenie zarówno pracownika-pomysłodawcy jak i ogółu załogi.

Bardzo charakterystycznym dla firmy Schattdecor Sp. z o.o. jest fakt niskiej rotacji pracowników. Stałość zatrudnienia wynika z wysokiego poziomu zadowolenia. Osoby wychowujące małe dzieci mają możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzinowym, co pozwala po części godzić obowiązki zawodowe z życiem rodzinnym. Mimo niskiego poziomu zwolnień firmie nieobca jest idea outplacement, zwolnienia monitorowanego. Prócz standardowych elementów tej koncepcji jak odprawy dla odchodzących pracowników, zdarzały się przypadki, że przedsiębiorstwo Schattdecor wspierało byłego pracownika podczas poszukiwania pracy, opiniując go pozytywnie w innej firmie i umożliwiając mu szkolenia z zakresu rozpoznawania własnych potrzeb oraz możliwości. Ta odpowiedzialność za pracownika jako człowieka wyraża się także w traktowaniu emerytowanych pracowników firmy. Dużą wagę przywiązuje się do utrzymywania kontaktu z byłymi, emerytowanymi pracownikami, którzy są regularnie zapraszani na spotkania integracyjne a także biorą udział w wycieczkach do atrakcyjnych turystycznie miejscowości, w całości finansowych przez Schattdecor.

W firmie obowiązuje 5 głównych zasad, stanowiących swego rodzaju kodeks etyczny – Wizję firmy, z którą każdy nowo przyjmowany pracownik jest zapoznawany. Wizja ta została opracowana na bazie filozofii firmy.

Ważną rolę w reprezentowaniu praw i postulatów pracowników pełni trzysobowe Przedstawicielstwo Pracowników.

Temat ekologii stanowi nieodłączny aspekt działalności przedsiębiorstwa, które z założenia, produkując zadrukowany papier dekoracyjny przyczynia się do mniejszego wycinania lasów. Świadczy o tym cytat z filozofii firmy: „Stosowanie naszych dekorów powoduje ochronę cennego surowca naturalnego jakim jest drewno, a nasze ekologiczne technologie produkcyjne wnoszą dalszy aktywny wkład na rzecz ochrony środowiska”. Farby stosowane podczas zadruku to farby wodne na bazie organicznych, wolnych od metali ciężkich pigmentów. Ponadto, polityka proekologiczna przejawia się w wymiarze wewnętrznym w specjalnie przygotowanym i dostarczonym pracownikom programie: EkoSchattdecor zawierający zbiór zasad postępowania ze sprzętem pobierającym energię (komputer, monitor, drukarka, kserokopiarka, faks, klimatyzacja, sprzęt audio i video, ogrzewanie, ekspres do kawy). Innym programem ekologicznym powstałym w firmie jest program EkoDriving zwracający uwagę pracownikom na oszczędny i przyjazny środowisku tryb jazdy samochodem. Pracownicy zapoznawani są również z technikami segregacji odpadów oraz recyklingiem papieru zarówno biurowego jak i produkcyjnego oraz z korzyściami wynikającymi z tego procesu. Firma posiada również własną oczyszczalnię ścieków, co jest niewątpliwie dużym ułatwieniem dla gminy.

Międzynarodowa działalność proekologiczna Schattdecor widoczna jest w poparciu dla światowych projektów, np.: Pakiet Środowiskowy Bawarii czy Projekt Forest Stewardski Council.

Jednym z najaktywniejszych pól działań społecznie odpowiedzialnych jest obszar CSR realizowany wobec społeczności lokalnej. Schattdecor jest aktywnym uczestnikiem życia gmin Tarnowo Podgórne i Głuchołazy, jest członkiem Tarnowskiego Stowarzyszenia Przedsiębiorców, zrzeszającego lokalnych przedsiębiorców oraz innych organizacji (DWK, Europa Forum, AHK).

Firma współzałożyła i do dzisiaj finansuje orkiestrę z gminy Tarnowo Podgórne „Da Capo”. Zakupione zostały instrumenty potrzebne do gry, stroje, nuty, opłacani są instruktorzy.

Sponsorowane są również imprezy o charakterze sportowym. Dużą rolę odgrywają akcje charytatywne jak:

- „Dziewczyna z zapalkami”, która organizowana jest cyklicznie, raz w roku, w grudniu. Celem jest pomoc rodzinom ubogim,
- Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, dla której Schattdecor oferuje różne gadzety jako przedmiot licytacji,
- Akcja Krwiodawstwa i inne.

Działalność na rzecz społeczności przejawia się także w inwestycjach rzeczowych. Najważniejsze z nich zrealizowane przez Schattdecor to:

- renowacja ołtarza w kościele parafialnym w Głuchołazach,
- odnowa organów w Katedrze Poznańskiej,
- budowa placu zabaw dla przedszkola w Głuchołazach,
- wsparcie dla szkół na terenie obu gmin.

Schattdecor wspiera również uzdolnioną młodzież, oferując stypendia naukowe na pokrycie kosztów edukacji w np. szkole muzycznej.

Firma jest także bardzo otwarta na kontakt z ośrodkami naukowymi, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem z młodymi ludźmi. Schattdecor współuczestniczy od 9 lat w programie edukacyjnym poznańskiej Akademii Sztuk Pięknych, w ramach którego powstają co roku ciekawe formy meblarskie, współpracuje z Uniwersytetem Przyrodniczym w Poznaniu oraz z Uniwersytetem Opolskim.

Wymiar zewnętrzny CSR to również polityka wobec partnerów handlowych. Schattdecor przestrzega terminowości dostaw i płatności wobec kooperantów zdobywając w ten sposób uznanie i renomę w branży. Ponadto, dostarczając na rynek produkt ekologiczny i bezpieczny dla środowiska oraz ludzi realizuje założenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec szerokiej grupy interesariuszy a monitoring jakości i dobry kontakt z klientem świadczą o dużej kulturze biznesowej firmy Schattdecor.

3. Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe teoretyczne rozważania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu należy zwrócić uwagę na dwie istotne kwestie; po pierwsze, istnieje bardzo duże zainteresowanie teoretycznymi uwarunkowaniami CSR, co przejawia się w dużej liczbie publikowanych książek i artykułów naukowych, dotyczących tej tematyki. Po drugie, rośnie potrzeba i chęć działań społecznie odpowiedzialnych samych firm, co wynika z wielu przyczyn zarówno ekonomicznych jak i pochodzących z własnych przekonań kierownictwa przedsiębiorstw. Potwierdzają to wyniki badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej publikacji w firmie Schattdecor Polska.

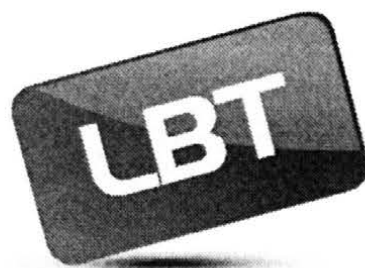
Literatura

- [1] **Carroll A.B., Buchholtz A.K.:** *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management 7th Edition*, Cengage Learning, Mason 2008.
- [2] **Łudzińska K.:** *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i jej wpływ na budowę wartości*, [w:] Szablewski A.T. (red.): *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, Difin, Warszawa 2009.
- [3] **Nakoneczna J.:** *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
- [4] **Witek-Crabb A.:** *Materiały dydaktyczne dla studentów*.
- [5] http://osha.europa.eu/pl/topics/business/csr/index_html [24.02.10].
- [6] <http://www.globalcompact.org.pl/pol/Global-Compact/10-Zasad-GC> [24.02.10].
- [7] Materiały konferencyjne: „Wielkopolska Liderem CSR” Poznań 25.02.10.

Studenckie Koło Naukowe LBT „Ludzie – Biznes – Technologie”

działa na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej przy Katedrze Zarządzania oraz Katedrze Systemów Zarządzania i Innowacji.

Skupia elitarną grupę przedsiębiorczych studentów, którzy pragną osiągnąć sukces i czują niedosyt wiedzy i umiejętności menedżerskich. Rozwija i kształtuje aktywność naukową i organizatorską.



Ludzie Biznes Technologie

Politechnika Łódzka

działamy od 1997 roku!

Realizując nasze statutowe zadania podejmujemy różne inicjatywy poszerzając teoretyczną wiedzę i praktyczne umiejętności z zakresu zarządzania współczesnymi organizacjami. Organizujemy spotkania z menedżerami, dzięki którym poznajemy tajniki zarządzania od strony praktycznej, a z naszymi rozmówcami dzielimy się świeżym spojrzeniem, ciekawymi przemyśleniami oraz pasją i energią jaką posiadamy.

Prowadzimy prace naukowo-badawcze dotyczące przedsiębiorczości i postaw menedżerskich. Organizujemy Ogólnopolskie Konferencje Naukowe z cyklu „Forum Młodych Menedżerów”, a także warsztaty doskonalące umiejętności praktyczne z zakresu kompetencji menedżerskich. Dbamy również o prawidłowy rozwój kulturalno-rozrywkowy każdego studenta tworząc niesamowity klimat na imprezach integracyjnych.

Współpracujemy m.in. z Polskim Towarzystwem Ekonomicznym w Łodzi, Stowarzyszeniem Project Management Polska, Zespołem ds. promocji Wydziału Organizacji i Zarządzania PŁ, Biurem Karier PŁ. Lubimy spędzać wspólnie czas, podczas którego wyznaczamy cele, dzielimy się pasjami i pomysłami. To wszystko sprawia, że tworzymy wyjątkową grupę, która jest otwarta na nowych ludzi i nowe przedsięwzięcia.

Serdecznie zapraszamy do współpracy!

Kontakt:

Koło Naukowe „Ludzie – Biznes – Technologie”
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

ul. Piotrkowska 266
90-924 Łódź

tel. 42 631 37 62
fax 42 636 28 24

www.lbt.cba.pl
e-mail: kn.lbt.oizet@gmail.com

SUMMARY

Marek Matejun, Maciej Szczepańczyk

The development of small and medium-sized enterprises is determined by a variety of factors, both external and internal. Current conditions in which SMEs function are mainly linked to the consequences of progressing European integration processes and those of globalisation. One must also focus on the necessity for constant monitoring of barriers and stimulants to the development of SME sector, influencing SMEs' development processes as well as shaping their competitiveness. A vital challenge can also be seen in the form of the postulate of increased professionalisation of management in small and medium-sized enterprises, including the scope of application of modern concepts and methods of management in companies within this sector. A complex and dynamic environment forces the entrepreneurs to face **yet new challenges and problems** influencing the need to focus resources on particular activities and directions of economic development.

This monograph is dedicated to the above mentioned subject. **The main aim** is to present current problems of management of small and medium-sized enterprises, with particular focus on selected examples of business solutions applied in the SME sector. The work has been divided into four parts, jointly consisting of 24 research papers.

Part one focuses on the influence of European integration and globalisation processes on functioning and development of small and medium-sized enterprises. It presents various opportunities and possibilities of using European SMEs support instruments and the benefits stemming from the cooperation of small and medium-sized enterprises with the business environment institutions. The influence of Poland's accession to the Euro zone has been analysed. The attention has been also drawn to the need for Quality Management, as well as the development of innovation and entrepreneurship in the organisational culture of SMEs in the progressing processes of globalisation and internationalisation of commercial activities.

Second part of the monograph is devoted to barriers and stimulants to the development of small and medium-sized enterprises. The considerations allow to present current barriers in different life cycle phases of business entities, from

the idea generation stage and starting up a business venture, through all the development phases of the company. Specific problems of SMEs development in the rural areas have also been pointed out, as well as the influence of administrative climate on start-ups in the tourism industry in the SME sector. This part also undertakes the analysis of positive and negative aspects of implementing selected promotional activities used by production companies and presents the basic rules of developing competitiveness in IT businesses.

Part three outlines selected management methods, which can be implemented in SMEs. Particular focus is on the significance of human capital in modern organisations, as well as the possibility to use concepts of strategic management in planning company's development and growth. It also contains the issues of managing a company focused on value and problems of project management. Moreover, the importance of eco-friendly technologies in companies with innovative products have been presented, as well as the basic rules of discounting in business accounting.

Papers in **part four** contain selected examples of business solutions applied in small and medium-sized businesses. Results of research into organisational conditionings of employee autonomy as well as that into company's ecological awareness have been discussed. Further chapters include considerations of selected aspects of competitiveness in the dairy products industry and case studies of two companies: in furniture and in construction industries. The last paper is devoted to corporate social responsibility, a concept which can be of use for businesses in the SME sector.

Theoretical considerations, research results and cases of implementation of business concepts contained in this monograph may prove useful for owners and managers in small and medium-sized enterprises, consultancy companies as well as business environment institutions supporting the development of this category of business entities. Moreover, these discussions enable the managers of large organisations to understand the specific problems of functioning in SME sector a lot better, which may become beneficial during cooperation with smaller enterprises. The Authors hope that the monograph will become an interesting item for students on specialty management courses related to SMEs management as well as early career academics seeking inspiration for research and inquiry.



118652/S

15, -



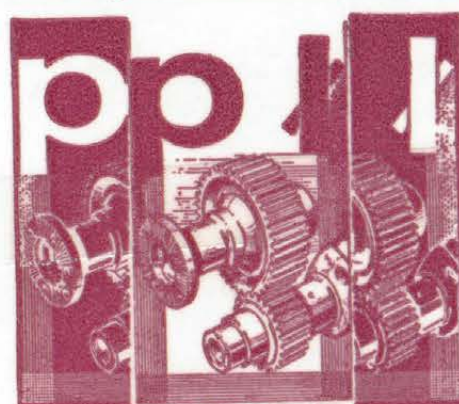
Biblioteka Główna
PŁ



210000292291

POLITECHNIKA
WYDZIAŁ ORGANIZACJI

118 652/5



EXLIBRIS

politechnika łódzka • łódź • biblioteka

Ludzie Biznes Technologie
Politechnika Łódzka

ISBN 978-83-7283-355-6